

Universidade de Lisboa
Instituto Superior de Economia e Gestão

**A Inteligência Competitiva em *International
New Ventures* Portuguesas: Um estudo
exploratório**

Dissertação de Ricardo Miguel da Fonseca Oliveira
Orientação de Professor Doutor Pedro Manuel da Silva Picaluga Nevado
Mestrado em Ciências Empresariais

NOVEMBRO 2014

AGRADECIMENTOS

Ao Professor Doutor Pedro Nevado pela sua compreensão, disponibilidade e apoio prestado para a concretização deste trabalho.

Aos Professores Miguel Duarte Ferreira e Vítor Corado Simões pela forma amigável como me cederam a entrevista, disponibilidade e motivação para a continuidade do trabalho.

À empresa Science4you, na pessoa do Dr. Miguel Pina Martins, pela cordialidade, disponibilidade e conhecimentos transmitidos.

Também à empresa Altitude Software, na pessoa do Eng.º Gastão Taveira, pela cordialidade, disponibilidade e conhecimentos transmitidos.

À empresa Biotecnol, na pessoa do Dr. José Luís Moreira, pela cordialidade, disponibilidade, conhecimentos transmitidos e tempo de entrevista cedido.

À empresa Terra Premium, na pessoa do amigo Eng.º Rui Almeida, pela forma graciosa como me recebeu na empresa, pronta disponibilidade em ajudar e conhecimentos e experiências que transmitiu.

Aos amigos Rui Almeida e Nuno Nunes por me terem acompanhado nesta fase académica e pelos momentos de descontração que proporcionaram.

Ao meu irmão pela sua compreensão e ajuda dada sempre que necessitei.

Aos meus sobrinhos, Duarte e Francisco, pelas brincadeiras que partilhámos nos fins-de-semana passados a realizar a Dissertação, proporcionando momentos únicos na nossa relação.

À minha mãe, Alice, pela pessoa única e extraordinária que se constitui, pela força que me transmite a cada momento com o seu exemplo e pelo seu suporte para tornar possível este trabalho.

Ao meu pai, Francisco, por ter sido e sempre ser a minha fonte de inspiração para a vida!

RESUMO

Ao longo das últimas décadas o comportamento organizacional e competitivo das empresas tem mudado acentuadamente. Num contexto cada vez mais global a inteligência competitiva apresenta-se como uma dimensão de suporte à identificação das alterações, tendências, oportunidades e ameaças e sustentação dos processos de apoio à tomada de decisão de empresas que fazem do mercado global o seu ambiente de negócio.

Não existe um modelo conceptual que sustente a materialização da inteligência competitiva em empresas de internacionalização acelerada, denominadas por *international new ventures*. A interligação destes dois conceitos na investigação remete uma abordagem de convergência. A inteligência competitiva é nestas empresas um suporte à sua sustentabilidade e vantagem competitiva, através do seu profícuo contributo para a equipa empreendedora, intensidade de conhecimento e capital relacional da empresa, no processo dinâmico de identificação e exploração de oportunidades.

O suporte empírico baseado na metodologia *systematic combining* permite a inter-relação entre o mundo empírico conhecido das empresas portuguesas e o estudo de casos. Por esta via os resultados demonstram que as *international new ventures* portuguesas seguem uma trajectória incremental entre uma dimensão de inteligência competitiva mais informal e orgânica, baseada no capital relacional, até uma dimensão mais estruturada e funcional, no suporte às acções da empresa. É na exploração de oportunidades internacionais que o processo de internacionalização atinge o seu epílogo, sustentado pela dimensão de inteligência competitiva no suporte à tomada de decisão estratégica da empresa, diminuindo a incerteza do decisor e incrementando a eficácia e eficiência desse mesmo processo, e sustentando a vantagem competitiva da empresa.

Palavras-chave: inteligência competitiva; *international new venture*; internacionalização; oportunidade.

ABSTRACT

Over the past few decades the organizational and competitive behavior of enterprises has changed significantly. In an increasing global context, competitive intelligence arises as a dimension that supports the identification of moves, tendencies, opportunities, threats and sustains the decision-making processes in enterprises which, in turn, makes the global market the business environment.

In literature does not exist a conceptual model that sustains the implementation of competitive intelligence in enterprises that follow an accelerated internationalization path designated by international new ventures. The interconnection between these two concepts in investigation conducts to a convergence approach. The competitive intelligence within these enterprises is the support of sustainability and competitive advantage. It is through this contribution for top management team, knowledge intensity and social capital of the enterprise that a dynamic process of identification and exploitation of opportunities occurs.

The empirical support of this Dissertation is based on a systematic combining methodology that allows the matching between the known empirical world within Portuguese companies and case studies. Therefore, results show that international new ventures follow an incremental path between an informal and an organic competitive intelligence dimension, supported by social capital until a structured and functional dimension, in the support of enterprises, comes into place. It is in the exploitation of opportunities that the internationalization process reaches its epilogue, supported by the competitive intelligence in the strategic decision-making process within the enterprise, decreasing the uncertainty of the decision maker and increasing the effectiveness and efficiency of organizational process, which also sustains a significant competitive advantage.

Keywords: competitive intelligence; international new venture; internationalization; opportunity

ÍNDICE

1. INTRODUÇÃO	8
1.1. Enquadramento.....	8
1.2. Objectivos	9
1.3. Estrutura da Dissertação.....	10
2. REVISÃO DA LITERATURA.....	10
2.1. Inteligência Competitiva	10
2.1.1. <i>Objectivos e Dimensões</i>	10
2.1.2. <i>Estrutura Organizacional</i>	12
2.1.3. <i>Ciclo de Inteligência Competitiva e Integração de Novas Capacidades</i>	14
2.1.4. <i>Inteligência Competitiva no Contexto Global</i>	15
2.2. <i>International New Ventures</i>	15
2.2.1. <i>Elementos Característicos das INV</i>	15
2.2.2. <i>Modelo interpretativo do desenvolvimento de INVs</i>	18
3. QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO	19
4. ESTUDO EMPÍRICO.....	24
4.1. Metodologia	24
4.2. Estratégia de Pesquisa	25
4.2.1. <i>Observações Empíricas</i>	25
4.2.2. <i>Estudos de Caso</i>	26
4.3. Observações Empíricas	26
4.3.1. <i>International New Ventures</i>	26
4.3.2. <i>Inteligência Competitiva</i>	28
4.4. Estudos de Caso	30
4.4.1. <i>Science4you</i>	30
4.4.2. <i>Biotechnol</i>	32
4.4.3. <i>Altitude Software</i>	35
5. CONCLUSÃO	39
5.1. Contributo para a Teoria e para a Gestão	39
5.2. Limitações e Recomendações para Investigações Futuras	43

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	44
ANEXO A – Ciclo de Inteligência Competitiva	54
ANEXO B – <i>Counterintelligence</i>	56
ANEXO C – <i>Business Wargame</i>	57

1. INTRODUÇÃO

1.1. Enquadramento

O ambiente de negócios actual encontra-se imbuído num ritmo acelerado de mudanças a nível global, manifestando-se na globalização dos mercados e da produção, na quebra das barreiras comerciais e na massificação das tecnologias e meios de comunicação e informação.

A crescente integração da economia global tem conduzido ao incremento das necessidades de gestão de inteligência pelos decisores. O conceito de inteligência tem sido proposto como uma determinante para o incremento da competitividade e da capacidade de planeamento estratégico de uma empresa (Sayman et al, 2008). As pressões de concorrentes, a mudança de necessidades de clientes e as alterações macroeconómicas requerem uma constante avaliação e alteração dos objectivos estratégicos das empresas (Groom & David, 2001) e, portanto, a necessidade de avaliação contínua das suas forças e fraquezas internas e das oportunidades e ameaças externas (Herring, 1992).

Na actual dinâmica de mercado, as organizações têm cada mais reconhecido, a uma escala global, a inteligência competitiva (IC) como um instrumento fundamental para incrementar as suas capacidades de sucesso, se não da sua própria sobrevivência (Franco et al, 2011; McGonagle & Vella, 2004). Para Fleischer & Bensoussan (2007) a inteligência competitiva pode ser retratada como *“the process by which organizations gather actionable information about competitors and the competitive environment and, ideally, apply it to their planning processes and decision-making in order to improve their enterprise’s performance”* (pág.7).

Não obstante a crescente necessidade de implementação de inteligência competitiva nos negócios internacionais não existem abordagens académicas a uma dimensão de IC em organizações empresariais de orientação global (Dishman et al, 2003). A emergência de empresas que empreendem em negócios internacionais numa fase inicial do seu desenvolvimento tem sido significativa (Weerawardena et al, 2007),

pelo que são designadas como *born globals*, *international new ventures*¹ (INV) ou *global startups* e desempenham um papel importante na actual economia global (Shrader et al, 2000; Zahra, 2005). Oviatt & McDougall (1994) definem INV como sendo organizações empresariais que, desde a sua fase inicial, procuram obter vantagens competitivas através da utilização de recursos e da venda do seu *output* em vários países. Assim, esta definição tem como premissa um processo de internacionalização antecipado e acelerado (Weerawardena et al, 2007), o que remete a sua explicação num enfoque diferente que a tradicional teoria. Se o *driver* na teoria tradicional era o conhecimento incremental do mercado internacional, nas INVs o *driver* reside na identificação e exploração de oportunidades a nível global (MacDougall et al, 1994; Oviatt & McDougall, 1997; Bell et al, 2001; Oviatt & McDougall, 2005; Zahra, 2005).

A decisão de uma empresa direccionar-se como INV é claramente estratégica (MacDougall & Oviatt, 1996). Por um lado, a internacionalização acelerada permite à empresa adquirir vantagem na exploração de oportunidades em mercados internacionais e incrementar a sua rendibilidade, e por outro, a entrada em diversos mercados internacionais pode repercutir uma maior aprendizagem tecnológica e incremento da performance (MacDougall et al, 1994; Zahra et al, 2000; Autio et al, 2000).

1.2. Objectivos

O processo de internacionalização encerra em si mesmo um grau de incerteza e risco que influencia directamente a tomada de decisão dos seus actores. Com a intensificação do carácter estratégico da internacionalização acelerada e contínua, característica das *international new ventures*, toma-se como objectivo explorar a dimensão da inteligência competitiva neste tipo de empresas, de modo a incrementar a eficiência e eficácia do seu processo organizacional. Assim, e face ao exposto, importa perceber o contributo que a inteligência competitiva tem para a sustentação das

¹ Nomenclatura adoptada nesta Dissertação, por ser a expressão mais aglutinadora. Ao referir internacional incluem-se as empresas que são internacionais, mas que ainda não atingiram o patamar global e as que sendo globais são também obrigatoriamente internacionais. Se se utilizasse a expressão global estaria a excluir-se as empresas apenas internacionais e ainda com um número restrito de actividades externas.

características distintivas das INVs, a forma como se poderá estruturar organizacionalmente nestas empresas e como se poderá verificar a sua modelização.

1.3. Estrutura da Dissertação

Esta investigação estará dividida em cinco secções: na presente, que é a primeira, é apresentado o enquadramento do tema, assim como os objectivos. Na segunda secção ter-se-á a revisão da literatura sobre inteligência competitiva e *international new ventures*, por forma a alicerçar as questões de investigação, as quais se constituem na terceira secção. Por seu turno na quarta secção abordar-se-á o estudo empírico, com a definição da metodologia e apresentação de resultados e, por último, na quinta secção apontar-se-ão as conclusões da investigação e contributos para a teoria, referindo ainda as limitações da investigação e as recomendações para futuras pesquisas.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. Inteligência Competitiva

2.1.1. Objectivos e Dimensões

A capacidade de adaptação da empresa à complexidade e incerteza do ambiente externo está intrinsecamente correlacionada com a sua capacidade efectiva de recolha e análise sistemática de informação acerca do ambiente de negócio e da sua transformação em inteligência, a qual é crucial à vantagem competitiva das organizações empresariais (Dishman & Calof, 2008; Groom & David, 2001; Rouach & Santi, 2001; Nemutanzhela & Iyamu, 2011).

A dimensão de inteligência competitiva, para os autores Peltoniemi & Vuori (2008), pode assumir determinados objectivos nas empresas, entre os quais: revelar oportunidades e ameaças através do levantamento antecipado de sinais e de alertas; processar e combinar dados e informações para produzir conhecimento e discernimento

dos actores do ambiente de negócio; satisfazer necessidades de informação para suporte à tomada de decisão, resolução de problemas e diminuição do tempo de reacção; compreender e prever o mercado; ou satisfazer as necessidades de informação para planeamento estratégico.

Neste sentido, os resultados de Yap & Rashid (2011) demonstram a ligação entre a aplicação de inteligência competitiva e a performance da empresa, por via de um maior nível de aplicação da inteligência competitiva no suporte à tomada de decisão estratégica inferir uma maior performance empresarial. Aqui, decisão estratégica é consubstanciada, entre outros, por fusões e aquisições, alianças estratégicas, entrada/saída de mercados, integração vertical, capacidade de expansão, desenvolvimento de novo produto/serviço, diversificação e adopção de tecnologia. Não obstante, a inteligência competitiva não diminui todo o risco da decisão estratégica, contudo, um superior aprovisionamento de informação, de forma ética e legal, confere a sua proactiva mitigação. Neste processo a IC toma a capacidade de eliminar informação assimétrica do ambiente de negócio.

O propósito da informação pode variar ao longo do tempo e consoante o plano e maturidade da empresa e a capacidade de inteligência competitiva na empresa (Calof & Wright, 2008), pelo que o intuito do *scanning* do ecossistema do negócio pode ser o de explorar um novo mercado ou detectar alterações externas (*neutral intelligence*), uma forma colaborativa de perceber uma oportunidade, por exemplo de parceria (*collaborative intelligence*), ou até uma forma de *defensive intelligence* (prever ameaças, manter o *status quo* e protecção a acções ilegais ou anéticas). Mas, independentemente do propósito, a empresa deve ter uma conduta ética e legal, de forma a prover uma dinâmica competitiva saudável e a consolidar uma inequívoca relação de confiança com os *stakeholders*, necessária ao sucesso do negócio (Comai, 2003; Crane, 2005; Heppes & Toit, 2009).

Os autores Rouach & Santi (2001) apresentam a inteligência competitiva categorizada em três tipos: inteligência de mercado², como capacidade de apresentar a

² Market intelligence.

tendência de necessidades e preferências dos clientes, de avaliar novos mercados e sua segmentação e de detectar alterações de marketing e da cadeia de distribuição; inteligência sobre competidores, como capacidade de avaliar a evolução da estratégia competitiva ao longo do tempo, dada a alteração do ambiente competitivo, a entrada de produtos substitutos e de novos concorrentes; e, por fim, inteligência tecnológica, como capacidade de avaliar actuais e futuras tecnologias e de prever disrupções tecnológicas. Deschamps & Nayak (1995) acrescentam ainda que a base para a criação de novos produtos (diga-se, base da inovação) é o desenvolvimento de processos de inteligência, através dos quais a empresa captura dados relevantes e tendências sobre mercados e consumidores, concorrentes e novas tecnologias; transforma os dados em informação e conhecimento; e utiliza a inteligência para alimentar todos os restantes processos do produto. Em empresas de forte cariz inovador o carácter de necessidade do processo de inteligência torna-se permanente.

2.1.2. Estrutura Organizacional

A implementação da dimensão de inteligência competitiva requer políticas, procedimentos e uma estrutura que permita aos colaboradores da empresa contribuírem proficientemente para a dinâmica do processo, e deve estar imbuída numa cultura organizacional de competitividade e consciência do conceito de inteligência (Dishman & Calof, 2008; Nasri & Zarai, 2013). A estrutura de inteligência competitiva deve, igualmente, ser influída no seio de um conhecimento de gestão e do negócio, segundo um alinhamento que perfaça a gestão de topo, a unidade de IC (caso exista estratificada) e outros colaboradores, tendo como base a conceptualização de inteligência acerca do ecossistema onde a organização gravita e factores que o afectam ou podem afectar (por exemplo, demografia, economia, tecnologia, ambiente político, legal, ecológico, sociocultural ou *stakeholders* - clientes, fornecedores, concorrentes, reguladores, governo, ...). A capacidade de estratificação e implementação de um programa a este nível requer recursos, o que pode ser uma realidade exígua em empresas sem

capacidade para tal (Calof & Wright, 2008; Heppes & Toit, 2009; Gilad, 2006; Nasri, 2011).

Todavia, existem factores que se endereçados proporcionam um incremento das possibilidades de sucesso da dimensão de IC (Pinto & Slevin, 1989). Os factores chave de sucesso que podem ser assumidos como pilares ao ciclo de inteligência no programa de inteligência competitiva são: suporte e compreensão da gestão de topo; identificação das necessidades de IC; cultura organizacional; recursos e ferramentas de IC; e localização da função de IC (Ghannay & Mamlouk, 2013; Wright & Calof, 2006; Brouard, 2006). A gestão de topo deve reconhecer internamente a importância táctica e estratégica da inteligência competitiva no processo de suporte à tomada de decisão na empresa e alinhar os seus colaboradores com o *output* delineado, fazendo compreender o propósito da inteligência (Nasri & Zarai, 2013; Sawka, 1996).

A identificação de necessidades de IC infere o foco e direccionamento das operações de inteligência, seu planeamento e recursos a endereçar, maximizando o sucesso da função (Herring, 1999; Bose, 2008). Herring (1999) define que as necessidades de inteligência competitiva podem ser enquadradas em três categorias funcionais, não mutuamente exclusivas: acções e decisões estratégicas, incluindo o desenvolvimento de estratégias e planos estratégicos; tópicos de alerta de ameaças, incluindo iniciativas de concorrentes, emergência de tecnologia e acções governamentais; e descrição dos *players* chave num mercado específico, incluindo concorrentes, clientes, fornecedores, reguladores e potenciais parceiros. Diferentes necessidades de inteligência competitiva, expressas sob *key intelligence topics* (KIT), requerem diferentes tipos de operações de inteligência (Calof & Wright, 2008; Herring, 1999).

Para além da definição de *key intelligence topics* deve existir um ambiente organizacional que encoraje e influencie o comportamento dos recursos humanos e a abordagem da empresa aos *stakeholders* e que suporte uma comunicação interna aberta, a partilha de informação e o conhecimento e foco nos objectivos comuns (Ghannay & Mamlouk, 2013; Nasri, 2011). A atitude dos colaboradores quando não têm confiança na dimensão de inteligência competitiva e não promovem a partilha de informação e

conhecimento é apontada como a principal barreira à explanação com sucesso desta dimensão (Calof, 1999). A unidade de inteligência competitiva deve contrapor a sua localização entre uma rápida e flexível articulação com o estrato superior de tomada de decisão e a capacidade de tocar quando necessário qualquer área, mais ou menos estratificada, da empresa (Nasri & Zarai, 2013). A sua localização efectiva tem um impacto significativo na eficiência da função de inteligência competitiva da empresa (Sayman et al, 2008).

2.1.3. Ciclo de Inteligência Competitiva e Integração de Novas Capacidades

O processo de inteligência competitiva contempla um conjunto de fases, interligadas e sequencialmente dependentes, das quais o seu *output* final é o *input* da acção de tomada de decisão³ (Pellissier & Nenzhelele, 2013; Wright et al, 2009; Kahaner, 1997). Da análise de Pellissier & Nenzhelele (2013) os processos de IC explicam-se segundo um ciclo e contemplam, maioritariamente, as seguintes fases: planeamento e direcção, captura da informação, análise da informação e disseminação de inteligência aos decisores⁴ (clientes do processo).

A estrutura da dimensão de inteligência competitiva pode ser considerada segundo uma perspectiva de *corporate* ao invés de uma perspectiva confinada apenas à obtenção de inteligência, pelo que outros conceitos podem ser colocados como inclusivos (Barret, 2001; Murphy, 2005). Nesta perspectiva, aborda-se a título exploratório a inclusão dos conceitos de *counterintelligence* e *business wargame*⁵. *Counterintelligence*, pode definir-se como o processo de prevenir e neutralizar as actividades de captura de inteligência por parte de concorrentes e que afectem as operações da empresa, através de medidas efectivas e flexíveis, e concomitantemente defesa dos activos intangíveis da empresa (Barret, 2001; Nolan, 1997). Por seu turno, *business wargame* materializa-se na simulação de um ambiente de negócios dinâmico e pode ter diferentes propósitos, entre os quais teste de estratégias, gestão de crises,

³ A função de inteligência competitiva é tida como foco no suporte à tomada de decisão de internacionalização.

⁴ Apresenta-se em Anexo a versão estendida da explicação do ciclo de inteligência competitiva.

⁵ Apresenta-se em Anexo a versão estendida da explicação do ciclo de *counterintelligence* e *business wargame*.

planeamento e treino de equipas. Neste último contexto, *business wargame* pode educar e envolver os colaboradores em novos ambientes de negócios e seus conceitos e princípios (Kurtz & West, 2002; Kurtz, 2003; Schwarz, 2009).

2.1.4. Inteligência Competitiva no Contexto Global

Num ambiente global, a IC é um instrumento de suporte à identificação das alterações, tendências, oportunidades e ameaças do ambiente de negócio e à sustentação dos processos de planeamento e de apoio à decisão utilizados por empresas internacionalizadas, para incremento da sua performance (Knip, 2006; Blenkhorn & Fleisher, 2001a). Embora os processos básicos de inteligência competitiva possam ter alguma similaridade na dicotomia contexto doméstico e global, existem diferenças na forma como as empresas competem, na sua natureza e na sua estrutura organizacional que afectam a explanação do programa de IC num teatro global (Prescott & Gibbons, 1993; Blenkhorn & Fleisher, 2001b).

A necessidade crescente de aplicação, hoje em dia, da inteligência competitiva numa esfera global não é tão-somente resultado da globalização e da evolução tecnológica, mas de uma tendência de competitividade oligopolista numa indústria de grande valor acrescentado (Herzog, 2007). Nesta indústria de forte componente em inovação e desenvolvimento, de direitos de propriedade e de desintegração vertical, também factores como *sunk costs*, informação assimétrica, necessidade de parcerias estratégicas e alianças, risco político e redes de negócio, são proeminentes na necessidade de implementação de inteligência competitiva no conceito de negócio global (Wiggins & Ruefli, 2005; Anand & Khanna, 2000; Mcnamara et al, 2003).

2.2. International New Ventures

2.2.1. Elementos Característicos das INV

As *international new ventures* afirmam-se por possuírem activos valorizáveis, utilizarem alianças e estruturas de rede para controlarem uma elevada percentagem dos recursos vitais e por terem um ou mais recursos únicos que provejam uma vantagem

sustentável, capaz de ser transferida para o mercado global (MacDougall et al, 1994; Oviatt & McDougall, 1994). No paradigma de internacionalização acelerada os factores organizacionais, incluindo mormente as características dos empreendedores, influenciam directamente o comportamento empresarial internacional e são modulados pelo ambiente externo e por elementos estratégicos (Oviatt & MacDougall, 2005).

Um dos elementos característicos que se pode considerar nas INVs é a orientação empreendedora. Esta pode ser definida como a orientação estratégica do empreendedor e reflecte os processos, as práticas e os métodos de tomada de decisão nas organizações empresariais (Lumpkin & Dess, 1996), através da agregação de três dimensões: inovação, proactividade e *risk-taking* (Covin & Slevin, 1989; Wiklund, 1999). Se o carácter de inovação é tema sobejamente retratado na literatura, a proactividade em INVs toma-se como necessária para antecipar alterações no ambiente de negócio e movimentos dos competidores e para percutir novos activos para a vantagem competitiva no mercado global (Lee et al, 2001; Hansen et al, 2011; Lumpkin & Dess, 2001). Neste âmbito, inclui-se a capacidade do empreendedor em detectar e descobrir oportunidades no ambiente de negócios – *entrepreneurial alertness* (Kizner, 1982). Por seu turno, a dimensão do *risk-taking* nas INVs é a propensão para acções audazes (Oviatt & McDougall, 2005) e é moldada pela tomada de decisão num contexto de incerteza (Jones & Coviello, 2005; Schweizer et al, 2010). Jones & Coviello (2005) enquadra as INVs segundo um processo de internacionalização onde está inerente a incerteza.

A propensão das empresas para se expandirem internacionalmente e se projectarem como INVs tem como elemento fulcral a atitude dos seus decisores (Reuber & Fisher, 2002), pelo que um *global mindset*, ou seja, orientação para a expansão global, é considerado como um pré-requisito para a internacionalização acelerada (Knight 2001). Este tipo de orientação é particularmente importante para servir como trampolim para o compromisso com os mercados além-fronteiras, por via da realização de um grande número de actividades neste ambiente e suportar o grau de incerteza e risco associado às INVs, o qual é agravado pelo facto destas empresas se constituírem

ormente como *startups* e, por isso, apresentarem por norma restrições financeiras e menor resistência ao erro (Yli-Renko et al, 2002; Shrader et al, 2000).

Por conseguinte, como *new venture* uma empresa, por definição, não possui experiência organizacional, pelo que é assumido que num contexto de internacionalização acelerada esta lacuna tenha que ser compensada com a experiência anteriormente adquirida pelos gestores, ou seja, a experiência do empreendedor ou equipa empreendedora (Cooper & Dunkelberg, 1986). A experiência dos gestores em negócios internacionais pode reduzir a complexidade em conhecer e lidar com os mercados além-fronteiras e atenuar a perspectiva do risco associado à internacionalização acelerada, assim como transferir a rede de negócios que o gestor possua para a própria empresa (Coviello & Munro, 1997; McDougall et al., 1994; Oviatt & McDougall, 1994).

Um outro vector da internacionalização acelerada é o conhecimento. A acumulação e a alavancagem de conhecimento são vitais para o sucesso das *international new ventures*, ou seja, do processo de internacionalização acelerada. (Autio et al, 2000; Zahra et al, 2000). Isto, por via quer do conhecimento tecnológico, mormente derivado das teorias sobre INVs (Autio et al, 2000), quer do conhecimento de mercado, derivado do processo de internacionalização (Johanson & Vahlne, 1977).

Oviatt & MacDougall (1994) identifica o conhecimento numa INV como um recurso único, nas quais uma orientação dirigida para o conhecimento externo permite aos decisores um maior grau de liberdade e flexibilidade na exploração de oportunidades internacionais (Autio et al, 2000).

Concomitante com a acumulação de conhecimento materializa-se na internacionalização acelerada a noção de aprendizagem acelerada, a qual é o processo dinâmico de assimilação de novo conhecimento dentro da base de conhecimento existente na empresa (Autio et al, 2000). Esta capacidade de absorção incute uma rápida aprendizagem para sustentação da vantagem competitiva da empresa, através da aquisição, assimilação, transformação e exploração de novo conhecimento, o que

provoca como retorno a sua acumulação na organização e um melhor uso no processo de tomada de decisão (Zahra & George, 2002; Zahra, 2005).

Não tão só o empreendedor e o conhecimento se tomam como característicos nas INVs. As redes de relações representam um papel crucial em *startups* na condução da obtenção de informação e conhecimento do ambiente de negócio, incrementando o capital relacional, o qual serve de plataforma para o fluxo interno de conhecimento de mercado e identificação de oportunidades internacionais (Zahra, 2005; Ellis, 2011; Zhou, 2010). O capital relacional é a informação percebida e confiável advinda da interação social e redes de relações estabelecidas, com a capacidade efectiva de transmissão de conhecimento e de aprendizagem (Rialp et al, 2005; Zou et al, 2007). As redes de relações internacionais são, por isso, factor facilitador na rapidez da internacionalização (Oviatt & MacDougall, 2005), ajudando os empreendedores de INVs a atravessarem fronteiras e a explorar conhecimento e recursos decorrentes de relações estabelecidas (MacDougall et al, 1994; Oviatt & MacDougall, 1995).

A necessidade de recursos e experiência para sustentar a estratégia de entrada em mercados internacionais pode ser mitigada através de redes de relações e credibilidade associada (Fernhaber & Li, 2012).

2.2.2. Modelo interpretativo do desenvolvimento de INVs

No contexto das INVs portuguesas, os autores Simões e Dominginhos (2001) apresentam um modelo interpretativo que estratifica três factores chave para a compreensão da emergência e desenvolvimento de *born globals*⁶: capacidades do empreendedor, intensidade de conhecimento e capital relacional, os quais são suportados pelas condições do actual ambiente competitivo e traduzem-se numa ideia única ou distintiva, explorada na aproximação a um nicho de mercado.

Neste modelo é explanada a existência de processos de *feedback* como consequência da resposta da empresa às demandas do mercado que poderão conduzir ao incremento da sua posição competitiva.

⁶ Nota-se que neste documento *international new ventures* e *born globals* assumem o mesmo conceito.

3. QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO

A exploração da inteligência competitiva em INVs remete questões que se focam no incremento da eficiência e eficácia do processo organizacional destas empresas e, portanto, no processo de internacionalização acelerada.

Questão de Investigação 1: De que forma a inteligência competitiva se relaciona com os elementos característicos das INVs?

Após a revisão da literatura, observa-se a existência de *gaps* na relação estruturada entre IC e INVs e na modelização do processo de desenvolvimento destas empresas. Neste caso, não existe uma coexistência efectiva entre os factores chave do modelo de Simões & Dominginhos (2001) e os elementos característicos identificados para as INVs.

A convergência entre os elementos característicos das INVs e o modelo conceptual apresentado na literatura infere os seus três factores chave para a compreensão da emergência e desenvolvimento de INVs, mas corporalizados pelos elementos característicos identificados. Ou seja, características do empreendedor⁷, sob a forma de orientação empreendedora, orientação para a expansão global e experiência do empreendedor; intensidade de conhecimento, por via da acumulação de conhecimento e capacidade de aprendizagem acelerada; e capital relacional, sob a forma da rede de relações.

A inter-relação da literatura acerca da inteligência competitiva e INVs infere que esta dimensão se relaciona positivamente com a proactividade e *entrepreneurial alertness* dos empreendedores de INVs, por via de se constituir como suporte à detecção dos movimentos dos concorrentes e alterações do ambiente de negócios (Hansen et al, 2011; Lumpkin & Dess, 2001), assim como de materializar as três dimensões da *entrepreneurial alertness*⁸ (Tang et al, 2012) para a detecção de oportunidades. Da

⁷ Por empreendedor engloba-se uma ou mais pessoas. Neste caso, toma-se a designação de equipa empreendedora.

⁸ Para Tang et al (2012) as três dimensões de *entrepreneurial alertness* são: *scanning* de alertas e procura de nova informação; associação de alertas e ligação entre informação diversa; e avaliação de alertas e avaliação crítica da informação.

mesma forma, a IC está também positivamente relacionada com o *risk-taking* na internacionalização acelerada, por via da diminuição da incerteza na tomada de decisão, dado que através da definição de *key intelligence topics* pode preconizar inteligência acerca do ecossistema do negócio (Shrader et al, 2000; Johanson & Vahlne, 1977), provendo *neutral intelligence* e *collaborative intelligence* (Comai, 2003; Crane, 2005; Heppes & Toit, 2009). Da interpretação da literatura infere-se, igualmente, a preconcepção de que a análise de concorrentes afecta positivamente o incremento de um *mindset* global, dado que é expectável que o conhecimento das suas trajectórias pode dar a conhecer novos mercado e, portanto, ser catalisadora deste *mindset*.

Por seu turno, na referente à intensidade de conhecimento preconiza-se que a aprendizagem internacional tem a capacidade de se inter-relacionar com a acumulação de inteligência no conhecimento do mercado internacional⁹ e de se relacionar positivamente com a necessidade de aprendizagem acelerada das INVs, repercutindo linhas de acção para a inovação e/ou diferenciação do produto ou serviço, dado que tem a capacidade de contribuir positivamente nos quatro processos identificados por Zahra & George (2002), como constituintes da capacidade de absorção de conhecimento¹⁰.

Em INVs de cariz mais orgânico que funcional a materialização da existência de *feedback* informal orientado à equipa empreendedora infere a capacidade de efectivação de IC, por via da exploração da informação, do conhecimento e da rede de relações existentes na empresa¹¹. De salientar que o capital relacional é uma grande fonte de informação sobre o ambiente de negócios (mercado e tecnológico) e não está disponível a todos (Ellis, 2000; Tjosvold & Weicker, 1993; O'Donnel et al, 2001).

⁹ Segundo Eriksson et al (1997) existem três tipos de conhecimento de um mercado internacional: conhecimento institucional – cultura, governo, instituições e legislação; conhecimento do negócio – clientes, competidores e condições de mercado; e conhecimento internacional – adaptação por experiência dos recursos e capacidades da firma para implementação das operações.

¹⁰ Relembre-se que os quatro processos identificados são: aquisição de conhecimento – capacidade de identificar e obter conhecimento externo (mercado e tecnológico); assimilação de conhecimento – análise e interpretação desse conhecimento; transformação de conhecimento – combinação do conhecimento gerado como o existente; exploração de conhecimento – aplicação do conhecimento gerado.

¹¹ Por exemplo, técnicos de vendas ou de marketing.

Questão de Investigação 2: Qual a organização funcional e operacional da dimensão de inteligência competitiva em INVs?

Da abordagem à literatura toma-se como preconcepção que a coordenação da dimensão de inteligência competitiva deve ser efectuada ao nível da Direcção da empresa, influenciando mormente nas decisões estratégicas e táticas de relevo (Herring, 1999; Heppes & Toit, 2009; Gilad, 2006), o que pressupõe controlo da qualidade, da intensidade e da integridade do seu *output*, dado o carácter de risco que se apresenta na tomada de decisões estratégicas para a internacionalização acelerada. Na sua operacionalização a dimensão de inteligência competitiva deve ter a abrangência funcional às várias áreas da empresa, estratificadas ou não, como sejam o de investigação e desenvolvimento, produção, marketing e vendas, financeiro e distribuição (Nasri & Zarai, 2013);

Por outro lado, a estrutura da dimensão de inteligência competitiva nas INVs deve, preferencialmente, seguir uma filosofia de estrutura centralizada e, portanto, estar agregada ao centro de gravidade da empresa mãe, independentemente da extensão do(s) ciclo(s) de IC. Isto por o crescente número destas empresas estar, então, alicerçada em alianças (Knight & Cavusgil, 1996; Madsen & Servais, 1997) e de colocarem o seu foco do controlo em exportadores ou distribuidores no mercado internacional.

Na integração de uma estrutura *corporate* agregada à dimensão de inteligência competitiva, os conceitos de *counterintelligence* e *business wargame* constituem-se como o exponencial da sofisticação da empresa. Não obstante, toma-se da revisão da literatura a preconcepção que a sua materialização contribui positivamente para a sustentação da vantagem competitiva da empresa perante a concorrência e, concomitantemente, diminuição do erro na decisão de internacionalização acelerada.

Questão de Investigação 3: Qual o modelo interpretativo da inteligência competitiva em INVs?

A prossecução da verificação das questões de investigação anteriores, conjugada com a inexistência na literatura de qualquer modelo interpretativo da IC em INVs,

remete a necessidade de apresentação de um modelo de análise. Este modelo é por isso concebido por forma a consolidar de forma estruturada as preconcepções do investigador (Dubois & Gade, 2002). Embora se tenha estabelecido, como complemento à literatura, a imbução dos elementos característicos identificados nas INVs nos factores chave do modelo de Simões & Dominginhos (2001), não é estabelecida a sua relação dinâmica com o *driver* da internacionalização acelerada¹².

No artigo de Oviatt & MacDougall (2005) verifica-se que a oportunidade é tida como o deflagrador do processo de internacionalização, como se de um momento se tratasse. Com este acto, assume-se que a intensidade de conhecimento da oportunidade, combinada com as capacidades e competências do empreendedor e com a solidez da sua rede de relações, determinam a velocidade do processo de internacionalização. Contudo, nem só uma “perspectiva de momento” se deve constituir a materialização da internacionalização acelerada, dado que quer o empreendedor, quer a intensidade de conhecimento, ou quer a rede de relações, são factores chave que, conjugados ou não, podem conduzir à identificação da oportunidade por parte dos seus actores, como se de um processo exploratório e sistemático se trate (Han, 2008; Harms & Achiele, 2012; Karra et al, 2008; Jones et al, 2011).

A exploração da oportunidade com a entrada acelerada em novo mercado, por via das características e capacidades do empreendedor, da indexação da intensidade de conhecimento e de rede de relações além-fronteiras (Oviatt & MacDougall, 2005), como processo de internacionalização, reproduz ela mesma retroacção nos factores chave, por via da transferência de aprendizagem e expansão da rede de relações adquirida, tornando o processo dinâmico e, por isso, alavancando o desenvolvimento de oportunidades (Ardichvili et al, 2003) e capacidade de entrada em novos mercados internacionais.

É, então, deduzido um processo constituído por “loopings” que provê a maximização da quantidade e qualidade da informação do contexto internacional, da

¹² O *driver* da internacionalização acelerada é a identificação e exploração da oportunidade (Oviatt & McDougall, 2005; Zahra, 2005).

intensidade de conhecimento e da experiência internacional aos actores, por via da contínua exploração de oportunidades, ou seja, da contínua expansão internacional, o que continuamente aperfeiçoa o modelo. Desta forma, o processo e a resposta contínua a oportunidades podem conduzir à manutenção ou incremento da vantagem competitiva, não só pelo incremento do *know-how*, mas também pelo aumento da rendibilidade da empresa. O processo de integração de novos mercados é assim longitudinal. Neste caso, apresenta-se a internacionalização das INVs numa “perspectiva de integração longitudinal”, a qual se constitui como modelo para análise nesta Dissertação, tal como apresentado na Figura 1.

De igual modo, é esperado que a implementação da dimensão de inteligência competitiva esteja, obviamente, condicionada à realidade e estágio da empresa. Em empresas de menor dimensão tendencialmente os recursos disponíveis na empresa são também eles reduzidos, pelo que nestas INVs o capital relacional torna-se ele próprio uma grande fonte de informação no que se refere a potenciais mercados para os produtos, a inovação e práticas diferentes, a tecnologia, a tendências de consumo ou a concorrentes, entre outros actores, e complementa a base interna da limitação de recursos (Westhead et al, 2002; Chetty & Wilson, 2003; Tjosvold & Weicker, 1993). A esta fase da INV, toma-se a designação de “*Fase 1*”, na qual o capital relacional, obtido por via das redes de relações preconiza a geração de inteligência para a equipa empreendedora, para a intensidade de conhecimento e para o suporte à tomada de decisão de internacionalização (Tjosvold & Weicker, 1993; Ellis, 2000).

Com a disponibilidade de recursos e sensibilidade ao tema da inteligência competitiva é plausível a implementação desta dimensão com um carácter funcional, estabelecendo-se como uma componente conhecida na empresa, com um ou mais clientes internos e com recursos e ferramentas disponíveis para o seu processo (Bose, 2008). A este estágio de maturidade da INV toma-se a designação de “*Fase 2*”.

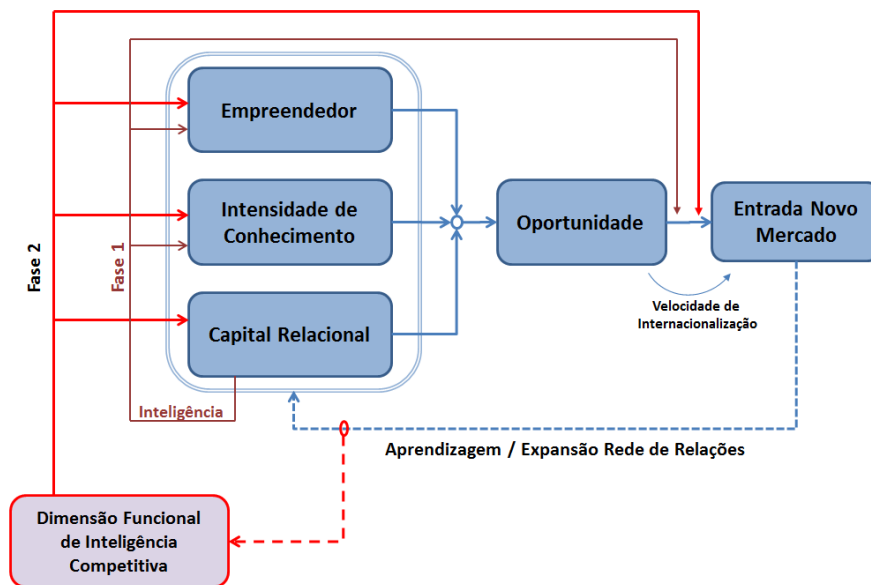


Figura 1. Modelo de Análise de Inteligência Competitiva em INVs [Fonte: Elaboração Própria]

4. ESTUDO EMPÍRICO

4.1. Metodologia

A prospecção teórica efectuada sobre os conceitos de inteligência competitiva e *international new venture* revelou a inexistência de investigações ou análises sobre o tópico desta Dissertação, pelo que existem linhas de acção a serem alavancadas e exploradas. Neste sentido, assume-se como a melhor forma para o estudo do fenómeno uma abordagem exploratória (Ghauri et al, 1995; Eisenhardt, 1989).

A inexistência de teorias para a explicação da inteligência competitiva como suporte à vantagem competitiva em INVs e ao ciclo dinâmico de identificação e exploração de oportunidades, confluentes com os factores característicos (Eisenhardt, 1989), remete a opção pela metodologia de *Systematic Combining*, desenvolvida por Dubois e Gade (2002). Esta metodologia preconiza um processo de investigação onde o modelo teórico, as observações empíricas e a análise de casos se envolvem simultaneamente, e onde o conhecimento das teorias existentes serve de guia para a investigação, desde o seu início.

Por via de ser uma metodologia abductiva não se apresentam hipóteses, mas a constituição de um modelo analítico articulado por preconcepções do investigador, o qual é depois moldado e/ou redireccionado pelas observações empíricas no trabalho campo, sua análise e interpretação, capturadas por via de entrevistas. Como quarto vector da metodologia, apresenta-se o estudo de caso para a confluência e *matching* do modelo de análise (Dubois e Gade, 2002).

Considera-se o estudo aprofundado de casos como o mais recomendável na materialização do quarto vector da metodologia, dado que o projecto de investigação envolve dinâmicas muito complexas, numa área em que não existe ainda uma teoria base. Morse & Richards (2002) defendem que em áreas em que os conhecimentos não estão muito cimentados deve optar-se por este tipo de análise, o que ocorre neste caso, dado que existe uma lacuna na teoria na demonstração da relação específica entre a inteligência competitiva e as INVs, no modelo dinâmico, tal qual se apresenta, e assim transpor a IC para um ambiente global (Eisenhardt, 1989). Deste modo, o objectivo com os casos de estudo é obter o contributo idiossincrático para a identificação da relação e estrutura da inteligência competitiva em INVs, consubstanciando um incremento na teoria sobre a especialização da gestão nestas empresas (Vaughan, 1992; Eisenhardt, 1989; Yin, 1994).

4.2. Estratégia de Pesquisa

A definição da estratégia de pesquisa foi uma tarefa crítica, dado que a prossecução de uma visão completa da inteligência competitiva em INVs inferiu, por um lado, na observância do mundo empírico, e por outro, na empresa, no empreendedor e na rede da empresa.

4.2.1. Observações Empíricas

Com as observações empíricas não se pretende obter verdades absolutas, nem tão pouco fazer generalizações, mas sim validar e/ou moldar as preconcepções do autor

da Dissertação e transpor a análise dos conceitos apresentados para uma dimensão prática. Para tal, dadas as limitações empíricas sobre o tema foram definidos os seguintes critérios:

- a. Corroboração de *expertise* em inteligência competitiva;
- b. Corroboração de *expertise* em *international new ventures*.

4.2.2. Estudos de Caso

Os casos a seleccionar teriam que ser relevantes (George & Bennet, 2005) e com potencial de aprendizagem (Dubois & Gadde, 2002), para que dessa forma se conseguisse perceber o modelo em INVs portuguesas. Neste estudo, os casos seleccionados teriam que preencher os seguintes critérios:

- a. Serem INVs, por via da seguinte métrica: um valor de vendas de pelo menos 25% do seu total em actividades internacionais até os três primeiros anos de actividade e que, desde a sua fase inicial, procuram obter vantagens competitivas, através da utilização de recursos e da venda do seu *output* em vários países (Oviatt & MacDougall, 2005; Madsen et al, 2000);
- b. Serem empresas de capital maioritariamente nacional;
- c. Serem empresas independentes e de diferentes sectores de actividade;
- d. Os fundadores continuarem à frente da empresa;
- e. Serem empresas em diferentes estádios de maturidade.

4.3. Observações Empíricas

4.3.1. International New Ventures

O especialista em *international new ventures* entrevistado foi o Professor Vítor Corado Simões¹³ e as questões efectuadas procuram validar de uma forma dinâmica as preconcepções tidas nas questões de investigação, com enfoco no conceito de INVs.

¹³ Professor no ISEG e autor de diversos artigos em publicações portuguesas e internacionais.

Vítor Corado Simões (VCS) toma, nas características do empreendedor¹⁴, a inovação como difícil de caracterizar, dado que se torna numa necessidade transversal ao mercado actual. A ambição ou capacidade de inovação da empresa como resultante do processo empreendedor da empresa é que pode ser considerada. Por seu turno, proactividade e *risk-taking* são características necessárias, o nível de formação e experiência internacional são importantes e a orientação para a expansão global faz todo o sentido. VCS corrobora que o sucesso das INVs passa pela capacidade de capturar, acumular e alavancar conhecimento de mercado e tecnológico, de forma contínua, mas que não evolui ao mesmo ritmo, dado que há experiências que marcam e episódios mais relevantes que outros. O processo de identificação de oportunidades internacionais está muito associado a esta característica. Para VCS as redes de relações vão permitir obter conhecimentos, recursos e oportunidades de negócio para a empresa.

VCS refere que o driver da internacionalização acelerada deve ser a percepção da oportunidade, porque muitas vezes as oportunidades não existem. Elas são construídas, são resultado de um processo e podem ser percebidas por determinados indivíduos e não por outros. Com a exploração das oportunidades há processos de *feedback*, dado que quando os empreendedores iniciam as empresas não sabem muito bem onde querem chegar e vão aprendendo onde querem chegar precisamente através da experiência. Há medida que a equipa empreendedora vai actuando internacionalmente, vai criando um caminho para a sua empresa e vai aprendendo.

Para VCS o fornecimento de alertas é muito importante e é proeminente para a antecipação dos movimentos dos concorrentes, os quais dependem do ritmo do mercado. Mais do que no momento inicial, a análise de alertas pode surgir depois com a empresa. VCS corrobora que a análise dos competidores potencia o incremento da visão global do ambiente de negócio e que a disseminação de inteligência de tópicos chave acerca dos actores do ambiente competitivo e tecnologia é muito importante para a aprendizagem com o ambiente externo, mas contudo, são necessários recursos.

¹⁴ Ou equipa empreendedora.

A observância das redes de relações pelas administrações das INVs é para VCS fundamental e, por isso, extremamente importante, dado que a empresa tem que ser capaz de mobilizar as redes de relações dos colaboradores em proveito no negócio e pode fazer IC mobilizando as redes de relações dos seus colaboradores.

A materialização com sucesso da dimensão funcional de inteligência competitiva, segundo VCS, deve ser coordenada pela direcção e deve estar no centro da empresa. As necessidades de inteligência para a internacionalização e sua monitorização estão alocadas num primeiro momento à empresa-mãe, mas a sua configuração com a junção de subsidiárias vai depender muito das condições locais.

No referente à defesa dos activos intangíveis todas as empresas o tentam fazer, mas a definição do tipo de informação a transmitir para o exterior de modo a objectivamente afectar o ambiente de negócio requiere um grau de maturidade razoável. Em relação ao *business wargame* VCS acha útil e corrobora que diminui o erro na decisão de internacionalização.

4.3.2. Inteligência Competitiva

O especialista em inteligência competitiva entrevistado foi o Professor Miguel Duarte Ferreira¹⁵ e as questões efectuadas procuram validar de uma forma dinâmica as preconcepções tidas nas questões de investigação, com enfoque na dimensão de inteligência competitiva.

Para Miguel Duarte Ferreira (MDF) a IC tem a capacidade de antecipar os movimentos dos actores e componentes do ambiente de negócios da empresa, fornecendo alertas ao empreendedor, e está relacionada com a intensidade de mudança do ambiente de negócio para a sua materialização como processo contínuo. MDF alerta que a transformação da dimensão de IC para um exercício global é condicionada pelos recursos que são necessários.

No contexto da IC não se deve divagar para uma componente como seja a de obtenção de um *mindset* global, deve-se sim estar focado no provimento de *intelligence*

¹⁵ *Group Director Iberia and LATAM at Deallus Consulting* e autor de livro e artigos na área.

para o decisor. Contudo, quando se analisa outros concorrentes pode-se ter o incremento do *mindset* global como *spillover* à dimensão de IC. A inteligência competitiva tem potencial para identificar alterações de comportamentos de determinada natureza, incluindo de mercado e tecnológica, pelo que pode levar à identificação de necessidades de novos produtos e de disrupções tecnológicas. Em termos de rede de relações, para MDF a dimensão de IC fortalece um pouco mais esta característica, mas não é poderosa ao ponto de a substituir ou aliviar a sua necessidade.

Segundo MDF, no apoio à tomada de decisão o pressuposto da inteligência competitiva é actuar no estrato em que o decisor não está à vontade, ou seja, onde “eu sei o que não sei”, reduzindo a incerteza gerada. É um incentivo a colmatar esta debilidade, um instrumento para ultrapassar as necessidades críticas do apoio à tomada de decisão, pelo que deve estar vinculada à tomada de decisão contribuindo para os ganhos da empresa. Não obstante, o exercício de inteligência competitiva será tão mais pesado quanto maior a profundidade requerida na análise, pelo que é crítica a identificação concreta dos *key intelligence topics*.

Para o estabelecimento da IC numa INV MDF toma como recomendação ter primeiramente um *pivot* interno que possa ser o elemento de charneira ao nível da administração a quem vá fazer a sua promoção, divulgação e implementação na empresa. Para MDF, idealmente, deve existir uma ou mais pessoas dedicadas à função de IC e com a facilidade de abordar as demais pessoas da empresa, quando necessário, e que possam funcionar como redes de informação internas. A existência de *feedback* da função de IC orientado à administração, para além do controlo e supervisão como de qualquer outra função da empresa, pode permitir à administração a detecção de novas redes de relações, como *spillover* do processo.

MDF corrobora que a *counterintelligence* é importante para uma empresa e contribui positivamente para uma internacionalização acelerada sustentável, pese embora a sua implementação ser algo extremamente desafiante e exigente. Por seu turno, *business wargame* pode estar relacionado com a IC na medida em que um exercício deste nível comporta um potencial tremendo de apoio à tomada de decisão, e

portanto, na decisão de internacionalização, mas tal como na *counterintelligence* não é a área exclusiva de IC. Em ambos os casos é algo mais avançado a implementar e um espaço para os profissionais de IC se diferenciarem ou melhorarem o seu posicionamento interno com estas capacidades.

MDF partilha a opinião de que numa fase inicial é difícil pensar que haja a deslocação da função de IC da empresa-mãe e só no caso de haverem subsidiárias deve-se ponderar a sua existência, de acordo com o quão grande é a empresa e quão expectável é que essa função pode efectivamente ser sustentada pela subsidiária.

4.4. Estudos de Caso

4.4.1. Science4you

A Science4you é uma *international new venture* criada em 2008 que produz, desenvolve e comercializa brinquedos científicos. Após dois anos de actividade tinha já presença em três países.

Para o CEO Miguel Pina Martins elementos como a proactividade, *entrepreneurial alertness* ou *risk-taking* são fundamentais na evolução da empresa, a qual desde o início definiu como estratégia a internacionalização. Não obstante, o CEO não possuía qualquer experiência internacional aquando do início de actividade.

A intensidade de conhecimento, quer de mercado quer tecnológico, tem sido muito importante. O conhecimento obtido no mercado nacional funcionou como que um bebé proveta na percepção de como o negócio poderia funcionar e posteriormente a vontade de avançar para replicar serviu como alavancagem da internacionalização. Sem o conhecimento do ambiente de negócio e sem produto não há a percepção de novas oportunidades e este conhecimento é fundamental para a expansão internacional. Por seu turno, a rede de relações é também fundamental e foi a partir daí que a empresa teve o seu primeiro cliente internacional, no caso um grande *player* que surgiu a partir do negócio em Portugal.

Se por um lado a conjugação destes factores na empresa, dependente da situação uns mais que outros, ter gerado oportunidades, a expansão para outros mercados tem levado ao incremento das capacidades de toda a empresa por via da aprendizagem adquirida. Têm sido aspectos muito relevantes para a sustentabilidade internacional da empresa.

Para o CEO Miguel Pina Martins a obtenção de alertas sobre os actores do ambiente de negócio é muito importante para a estratégia da empresa e seu sucesso. É a base de tudo. A empresa efectua essa acção de uma forma tendencialmente inata, através de informação advinda da rede de relações, da aprendizagem local e dos seus colaboradores. É uma necessidade contínua. A análise que a empresa efectua dos concorrentes (o que fazem, as campanhas que efectuam, os produtos que produzem e onde vendem, os que vendem mais e que vendem menos) é uma fonte de informação bastante relevante e que permite, entre outras coisas, alargar a visão global do mercado.

A obtenção de informação a este nível, assim como a nível tecnológico, e sua análise permite potenciar o conhecimento e evolução da própria empresa. Os *inputs* que os colaboradores dão à Direcção são fundamentais para o desenvolvimento da empresa, dado que são eles que estão no terreno, e têm total abertura para isso.

Na Science4you a administração é que define todas as directrizes da empresa, tais como o controlo de todas as acções estratégicas e tácticas, inclusive introdução de novas funções internas, e análise de informação sobre o ambiente de negócio. As decisões estão centralizadas no CEO. Para Miguel Martins dada a dimensão, recursos e maturidade da empresa ainda não se justifica a implementação de uma função de inteligência competitiva, até porque as preocupações actuais estão focalizadas noutros objectivos. Na empresa é feita a defesa dos activos intangíveis e a informação que é cedida para o exterior é gerida pelo departamento de comunicação.

No actual modelo de negócio da empresa, as subsidiárias têm como função vender exclusivamente para o mercado local e não têm autonomia para a expansão para outros mercados, decisão que passa sim pelo CEO na empresa mãe. Para Miguel Pina quando a empresa atingir uma maior dimensão necessitará de pessoas na área de

inteligência competitiva, muito provavelmente com recurso não dedicados a cem por cento, mas a uma percentagem que dependa do mercado e da análise requerida.

A Science4you utiliza o capital relacional como fonte de informação para a equipa empreendedora efectuar a análise do ecossistema de negócio, alavancar e direccionar a intensidade de conhecimento e suportar a decisão de internacionalização, tal como ocorreu na sua entrada nos mercados europeus. Como complemento é também utilizada informação disponível na internet, através de um uso como utilizador comum. A análise de toda a informação obtida tem incrementado o conforto na tomada de decisão de internacionalização e até na velocidade com que se tomam diversas decisões.

4.4.2. Biotecnol

A Biotecnol é uma empresa de origem portuguesa de biotecnologia farmacêutica, com especial enfoco no desenvolvimento de novos fármacos para o tratamento de doenças de foro oncológico, criada em 1996. Desde a sua criação que o seu mercado é global, com uma expressão residual e pontual no mercado interno.

As características do CEO Pedro de Noronha Pissarra e restante equipa de gestão de topo são fundamentais para a sustentabilidade da empresa e para o contínuo reinventar do negócio. A proactividade é um dos elementos dinamizadores da evolução da empresa e o *risk-taking* é algo que é intrínseco à empresa, dado o volume de negócio associado às decisões estratégicas e tácticas de relevo da Organização, por via do tipo de negócio em que actua. A experiência internacional e as características pessoais distintivas do CEO são o cerne da empresa, sua evolução e expansão, uma vez que o seu trajecto pessoal, desde logo académico, a sua atitude expansionista e de captação de conhecimento, visão estratégica do caminho a seguir e experiência levou a estabelecer uma enorme rede de relações e conhecimento científico.

Dado o âmbito de negócio da empresa a intensidade de conhecimento é fundamental, onde o carácter de I&D se torna essencial. Não tão só o conhecimento tecnológico é importante (o impacto que uma disrupção tecnológica pode ter na indústria pode ser enorme), mas igualmente o de concorrentes e de clientes. Estes

vectores são elementos condutores de detecção de oportunidades pela empresa. Um dos alicerces da empresa é, sem dúvida, o capital relacional e a rede de relações do CEO. A sua capacidade inata de estabelecer relações com outros *stakeholders*, incrementar a sua imensa lista de contactos e fazer disso um ponto de *intelligence* tem sido, desde o início da empresa, o elemento de charneira para a continuidade da empresa e para a detecção e exploração de oportunidades de negócio.

A aprendizagem obtida pela empresa na sua expansão em mercados internacionais faz parte do ADN da empresa, desde uma aprendizagem na área dos serviços até à área dos produtos. E, de facto, esta aprendizagem e experiência internacional têm conduzido como que a um processo dinâmico, cada vez mais optimizado, de incremento das competências da empresa, de capacidade em delinear planos alternativos, de decidir melhor, de traçar novas metas e novas incidências de investigação, dado que no percurso da empresa há acontecimentos que marcam e cada um da sua forma específica.

A capacidade da empresa em estar alerta sobre o ambiente de negócio é importante para a sua acção ou reacção a incidências que ocorram na indústria. Dado o ritmo de mudança da indústria, a necessidade de provimento de alertas, quer decorrente da gestão de topo quer por via de outros colaboradores, é muito importante e deve ser contínua, dado que por exemplo uma disrupção tecnológica pode-se revelar sísmica para o negócio. O carácter orgânico da empresa permite que o fluxo de informação flua até à Direcção e sempre que necessário esta rapidamente reúne e define acções estratégicas perante acontecimentos externos.

A evolução da empresa é também feita pela análise dos seus concorrentes, das suas áreas de investigação e dos seus produtos. É o diverso conhecimento adquirido que permite definir efectuar investigação para a concepção de um produto para um *target* específico de tratamento oncológico. A visão global da empresa é também muito determinada pela rede de relações e pelo conhecimento e contacto com novos *stakeholders* aquando, por exemplo, da participação da empresa em fóruns reservados da indústria. Para além do conhecimento do mercado e tecnologia um dos aspectos que

pode desempenhar um papel importante para a empresa em termos de *intelligence* é a análise dos clientes. Quanto maior o conhecimento do mercado e quanto mais eficaz for a informação disponível no momento da decisão de internacionalização menor o risco associado, não obstante a delineação sistemática de vários planos caso o primeiro não atinja os objectivos traçados. Não só uma análise de *intelligence* de mercado é necessário, mas também outros factores estão intrínsecos à decisão de internacionalização, como o custo da oportunidade.

Não obstante as decisões diárias de algum cariz tático poderem ser tomadas ao nível dos departamentos da empresa, as decisões estratégicas e táticas de maior relevo passam pela administração e logo qualquer implementação de uma nova função como seja um carácter funcional de inteligência competitiva também será coordenado a este nível.

A maturidade da equipa de gestão da Biotecnol remete sensibilidade para a temática de inteligência competitiva. Embora não existam recursos alocados a esta função o carácter de análise do ambiente de negócio não é descorado, assim como a captação de informação. A este nível o carácter muito mais orgânico que funcional da empresa leva a que a informação que sustente um carácter analítico para suporte à tomada de decisão flua até aos decisores a partir, por exemplo, do capital relacional gerado e rede de relações estabelecidas (fonte de informação). Não obstante, caso se materializasse um carácter mais funcional de inteligência competitiva teria que existir um *pivot* ao nível da *top management team*, extremamente qualificado, quer cientificamente quer a nível de gestão, para poder articular esta dimensão na empresa e definir os tópicos de inteligência necessários a obter resposta. No caso da Biotecnol esse *pivot* seria claramente o seu CEO, Pedro Pissarra.

A defesa dos activos intangíveis é um tópico fulcral para a empresa. Tem sido algo que a empresa tem aprendido ao longo dos anos. A este nível existe total sensibilização e formação dos colaboradores para a percepção dos activos a defender, assim como a gestão da informação que é transmitida para o exterior. A análise de cenários já é efectuada pela gestão de topo e todas as decisões estratégicas são alvo de

análise cuidada, a *anteriori*, sobre as suas consequências no ambiente de negócio, possíveis reacções de *stakeholders* e acções alternativas perante diversos tipos de reacções.

4.4.3. *Altitude Software*

A Altitude Software é uma empresa portuguesa com mais de vinte de anos de existência e é líder mundial em soluções unificadas para a gestão da interacção com clientes em centros de contacto dinâmicos. Possui mais de 1100 clientes em 80 países.

Para o CEO Gastão Taveira as dimensões alicerçadas ao empreendedor são importantes. Proactividade é fundamental, sem isso não acontece nada. Para a internacionalização e expansão é preciso que cada um saia da zona de conforto e como tal é necessário proactividade e ambição, dado que é um factor que vem antes dos outros todos. O *risk-taking* significa sair da zona de conforto e, portanto, fazer coisas diferentes, algo que não se está habituado a fazer, pelo que está ligado à proactividade. Dada a dinâmica do negócio da empresa, em que os ciclos de renovação do produto são muito acelerados, há imensos factores de pequenas disrupções, quer tecnológicas quer de mercado, que remetem um constante estado de alerta.

A experiência internacional na Altitude Software não foi tão importante no início, dado que, segundo Gastão Taveira, as empresas portuguesas, nomeadamente na área das tecnologias, têm que nascer já com um *mindset* global, porque o mercado interno é diminuto. A aprendizagem decorrente dos processos de internacionalização é um aspecto importante e começa a proporcionar ao empreendedor como que um processo de *self fulfilling* das suas competências e em que todos da empresa se vão “internacionalizando”.

Um dos factores importantes para o sucesso da Altitude Software é também a intensidade de conhecimento. Se o começo foi feito com um produto muito focado e com conhecimento dos concorrentes e das necessidades dos clientes, há medida que o mercado foi amadurecendo apareceram outros concorrentes, outros *players*, às vezes com produtos diferentes e com abordagens diferentes. Como consequência, os produtos

começaram a crescer em complexidade e aquilo que antes era simples começou a tornar-se mais complexo de seguir. Portanto, o ecossistema complica-se e começa a ser mais difícil manter *market intelligence*, porque está-se a lidar com sectores diferentes. Estar sempre com um bom conhecimento de mercado e tecnologia é fundamental, pelo que é necessário fazer a análise de mercado e de tecnologia de forma contínua, porque o carácter do negócio é muito dinâmico. A detecção de oportunidades e sua posterior exploração pela empresa advêm de três elementos: tecnologia, através da antecipação e reflexão sobre os ciclos de disrupção tecnológica; evolução do mercado (tendências); e dinâmica do mercado (alianças, aquisições, lançamento de produtos).

Quando a empresa iniciou a actividade a rede de relações foi fundamental. Foi feita uma aliança estratégica com um grande *player* internacional que conhecia os fundadores da empresa e que alavancou a dinâmica internacional da empresa. Todavia, a partir do momento em que a empresa se implantou internacionalmente deixou de ter tanto impacto, mas ainda existem culturas onde é importante a relação pessoal pelo que é factor a ter em consideração.

Para a detecção das oportunidades a empresa tem em atenção aquilo que sabe fazer, as suas competências, está atenta à dinâmica de mercado e efectua a sua análise e identifica disrupções tecnológicas. Para a Altitude Software a aprendizagem tida na expansão internacional é fundamental e é uma aprendizagem de processo. Embora a empresa tenha uma organização e um organograma, o processo é o mais importante. A retroacção gerada pela internacionalização vai incrementar a equipa empreendedora, o conhecimento e a rede de relações e muitas vezes depois de acontecer algum acontecimento significativo, bom ou mau, a empresa efectua uma análise para tomar isso como uma aprendizagem. Isto para a observância de um processo dinâmico de internacionalização e eficaz: tomar as decisões certas, no momento certo e fazer as coisas certas. Estar sempre a otimizar este modelo de análise.

A sustentabilidade da vantagem competitiva da Altitude Software passa pelo fornecimento constante de alertas, numa abordagem contínua e permanente ao seguimento e estudo dos actores do ambiente de negócio. É muito frequente a empresa

detectar no seu radar movimentos de concorrentes ou de outros actores do negócio, algo que é fulcral não só para se definir o que se irá fazer, mas também reagir muito rapidamente às alterações da dinâmica de mercado, pois quem for mais rápido a reagir adquire vantagem. A apresentação contínua de inteligência acerca do ambiente competitivo e tecnologia tem fortalecido o conhecimento da empresa dos mercados internacionais e alargado a visão do global.

A detecção da rede de relações na empresa não se apresenta actualmente tão forte como os pontos anteriores, mas para o CEO vai ser cada vez mais importante no futuro ter essa noção, dado que todos os colaboradores têm as suas redes ligadas ao seu percurso profissional e são redes que se mantêm e que podem ser exploradas.

Os tópicos de inteligência para a internacionalização dão ao CEO conforto na hora de decisão. No ritmo da empresa às vezes não são os principais, dado que são oportunidades de mercado que surgem, mas obviamente esta análise é importante para dar confiança em relação à atractividade do próprio mercado. São tópicos que aceleram o processo de tomada de decisão de internacionalização. A empresa faz isso, não de forma constante para todos os mercados, mas nos principais e nomeadamente quando aparece uma oportunidade de entrar num novo mercado.

A Altitude Software é já uma empresa com um grau muito elevado de maturidade e com sensibilidade para a temática de inteligência competitiva. Não obstante, se hoje existe uma função específica de análise da concorrência dentro de uma outra dimensão já estabelecida, nem sempre foi assim. No início a análise do ambiente de negócio para uma vertente de inteligência advinha bastante do fluxo de informação resultante da rede de relações e das associações de conhecimento geradas por essa via. Com a crescente complexidade do negócio e da indústria outras acções tiveram que ser tomadas. A indústria tecnológica é caracterizada por haver empresas que se dedicam a estudar a tecnologia e mercado e constituem-se como analistas de referência. A Altitude Software para além de recorrer a estas empresas para a obtenção de inteligência, contribui na cedência de informação sobre o seu produto.

Concomitantemente com esta acção a empresa estabeleceu uma ferramenta interna para pesquisa, armazenagem e partilha de informação, que provê alertas. O trabalho de “afinação” da ferramenta é da responsabilidade de dois colaboradores e não estão alocados a tempo inteiro. Deste modo, da imensidão de informação que corre via internet é determinada a mais relevante, dado que neste meio de comunicação toda a informação sobre a indústria corre a um ritmo estonteante, desde *bloggers* a *opinion makers*. Não existe na empresa nenhum *pivot* para a articulação da informação entre a gestão de topo e os restantes departamentos. Cada departamento tem a responsabilidade de gerir a informação que lhe diz respeito.

A análise agregada à decisão de internacionalização é sempre definida ao nível da comissão executiva e é onde as grandes linhas do conhecimento da concorrência e da estratégia internacional são discutidas. Ou seja, quer os temas estratégicos quer os táticos de maior relevo são tratados a este nível. O modelo de negócio da Altitude Software contempla subsidiárias em que a decisão de internacionalização pode não ser tomada pela empresa-mãe. Só uma decisão de maior importância (estratégica ou tática de relevo) ou que envolva algum investimento ou algum nível de custo significativo é que vem à casa mãe.

Na defesa dos activos intangíveis, a empresa efectua uma revisão sistemática do que se deve proteger e, por exemplo, aquando de uma parceria ou aliança estratégica protegem sempre a sua propriedade intelectual. Para além disso, as pessoas são consciencializadas e toda a empresa tem essa noção. Em termos de gestão de informação é intencionalmente gerido o que passa para o exterior e o seu direccionamento, quer a *bloggers* quer a analistas, ou a *opinion makers*. Para o CEO Gastão Taveira o *business wargame* será uma área muito importante para o futuro. Neste momento a empresa ainda não o faz, mas é já convicção que este tipo de exercícios é muito útil para pôr uma equipa de gestão a funcionar e a decidir de forma mais coordenada e mais eficaz.

Para o CEO a IC vai ganhar importância, pelo que a empresa tenciona que o seu desenvolvimento seja mais baseado em tecnologias para evitar o aumento de pessoas e

que seja um processo mais automatizado e de contribuição voluntária, porque muitos colaboradores têm a informação e é importante assegurar que essa informação é disseminada e partilhada.

5. CONCLUSÃO

5.1. Contributo para a Teoria e para a Gestão

A análise conduzida nesta investigação baseou-se na abordagem centrada na empresa de internacionalização acelerada e na inteligência competitiva, fazendo gravitar em seu redor o empreendedor, a intensidade de conhecimento e a rede organizacional para a percepção de oportunidades e entrada em novos mercados. O estudo exploratório corroborou a modelização efectuada da inteligência competitiva em INVs, situando-se contributos teóricos e para a gestão ao nível destas temas.

A observância dos factores e elementos característicos identificados para as INVs como alicerces da materialização do *driver* da internacionalização acelerada – a identificação e exploração da oportunidade – vem incrementar as teorias de Oviatt & MacDougall (2005) e de Simões & Dominginhos (2001). MacDougall et al (1994) argumentam que os empreendedores de INVs possuem uma experiência internacional que os leva a estar mais atentos e, por isso, a uma maior capacidade de internacionalização acelerada. Ora esta ideia não é totalmente corroborada por este trabalho, todavia, não é negligenciada, uma vez que pese embora no caso da Biotecnol a experiência internacional tenha sido o catalisador da empresa, nos restantes casos esta característica foi consolidada pelo estabelecimento de alianças com *players* já internacionalizados. É a mentalidade global demonstrada pelas equipas empreendedoras que faz com que tentem perceber oportunidades para a expansão global e utilizarem as competências da empresa, a sua proactividade e *risk-taking* para as explorar. Os empreendedores têm a capacidade de identificar janelas de oportunidade que podem ser invisíveis para outros. A investigação corrobora que a natureza das INVs em se

internacionalizarem desde a sua concepção é claramente estratégica, confirmando a teoria de Forsgren & Hagstrom (2007).

Não tão só as características do empreendedor são o garante de sucesso das empresas. No caso da Science4you, da Biotechnol e da Altitude Software a sua combinação com o conhecimento de mercado e tecnológico é a única possibilidade para o alcance de oportunidades em mercados internacionais, até porque se apercebem que não têm mercado interno para crescer. Necessariamente agregado ao produto está o conhecimento intangível da empresa, que se constitui como o alicerce e circunscreve a estratégia a seguir em cada momento. A aquisição de conhecimento nas INVs é um processo mais orgânico que funcional, mesmo com a existência de departamentos estratificados, para o qual a informação flui principalmente segundo *bottom-up approach*. Assim, os detentores de conhecimento do ambiente de negócio e de capital relacional tendem a ser aqueles que estão mais próximos dos mercados e dos clientes. A particularidade da indústria da Biotechnol e do seu CEO leva a que este seja a principal fonte de informação e de extensão da rede de relações, o que revela a necessidade de competência social. Estas empresas não desenvolveram o seu caminho sozinhas. As ligações externas foram um factor chave no acesso a recursos específicos e na abertura de oportunidades, o que consolida as teorias de Zahra (2005) e Oviatt & MacDougall (2005).

Com a internacionalização as empresas vão aprendendo, vão-se ajustando e estabelecendo contactos com esta experimentação. As suas capacidades, competências, conhecimento e capital relacional vão sendo adaptados e redireccionados dando uma necessária flexibilidade e solidez empresarial. Há uma contínua coexistência de eficácia e eficiência de processo há medida que as empresas se vão expandido, como um processo dinâmico de “loopings”, dado que há experiências e acontecimentos que marcam. A maturidade da Altitude Software e da Biotechnol é disso explicativo.

A metodologia da análise de INVs em diferentes estágios de maturidade revela que a dimensão da inteligência competitiva estará dependente pelo menos dos seguintes factores: dimensão da empresa, cultura e sensibilidade ao tema. Entre a Science4you e a

Altitude Software existe claramente uma evolução no conhecimento do conceito e uma forma de alavancagem de inteligência para a sua utilização nas decisões estratégicas e táticas de maior relevo da empresa, não obstante existirem nas três empresas departamentos já estratificados. A diferença entre um suporte de IC sistemático e pontual é também disso explicativo. O modo como a informação é procurada, filtrada e analisada está inter-relacionado com as características do empreendedor, que se imbuí no próprio estágio de desenvolvimento da empresa, pois a Science4you encontra-se focada “no fazer e depois aprender e saber o que fazer mais”, enquanto que a Biotecnol e mais ainda a Altitude Software procuram a inteligência numa lógica para a acção mais consciente do conceito.

Esta linha de acção justifica o facto de ser na integração longitudinal que a inteligência competitiva se vai mormente aplicar, observando-se uma linha evolutiva na sua materialização. A explanação na empresa de inteligência passa inicialmente por uma fase orgânica em que a fonte informação advém maioritariamente da geração de capital relacional decorrente da rede de relações e vai, através do seu fluxo informal, servir de fonte para a sua análise e geração de inteligência pelo próprio utilizador. Ou seja, as capacidades da inteligência competitiva são explanadas muito na base no que a rede social em que a empresa se insere pode facultar, ao invés da sua materialização como processo. Assim, comprova-se que o capital relacional é o fulcro para a criação interna de inteligência no conhecimento de mercado e tecnologia, na equipa empreendedora e no processo de decisão de internacionalização. Esta perspectiva é comprovada pela análise da Science4you e da Biotecnol, onde não existem recursos alocados, e da Altitude Software, que, estando num estágio diferente da materialização do conceito, passou por este estágio evolutivo. O risco associado a este estágio de IC é o da rotação de colaboradores ser muito elevada e estes ao criarem certo tipo de relações transferirem consigo este capital relacional para outra organização, pelo que a equipa empreendedora deve desenvolver alguma capacidade em equilibrar este factor.

Com a alocação de recursos à função de inteligência competitiva o seu espaço dentro das Organizações tende a crescer, inclusive por via do reconhecimento da sua

importância para o negócio, pese embora inicialmente agregada a outra função na empresa. Da compreensão da evolução da Altitude Software, a tendência neste processo passa por primeiramente internalizar um processo de captura de informação, com recurso a uma ferramenta informática, e o processo de análise ser efectuado pelos diferentes “clientes” da informação. Por conseguinte, a fase de análise do ciclo de IC ainda não se encontra estabelecido, dado que não é efectuado por um ou mais colaboradores com tal responsabilidade, mas como em qualquer processo evolutivo, prevê-se que tal seja o passo seguinte na maturação da dimensão. Não obstante, comprova-se que uma dimensão mais funcional de IC passa a servir todos os colaboradores da empresa e, por conseguinte, o seu capital relacional, a intensidade de conhecimento, a equipa empreendedora e o suporte à tomada de decisão, sem a dependência única do fluxo interno de informação de “passagem da palavra” entre colaboradores até à pessoa certa.

A delimitação de recursos humanos das empresas remete a perspectiva na Science4you e na Biotecnol que a implementação e execução da fase de análise do processo de IC devam ser efectuadas pelo próprio CEO. Ora, esta perspectiva desarticula o teorizado, dado que diminuto tempo que a Direcção tem para todas as tarefas poderá, com elevado grau de certeza, levar ao descorar da função de IC. Também a Altitude Software apresentou a intenção de investimento em ferramentas informáticas ao invés de expertise na análise, pelo que a materialização em pleno da função de IC fica em causa e, assim, a profícua exploração das suas potencialidades. Não obstante, esta perspectiva remete a conclusão que a IC em INVs deve seguir uma filosofia de estrutura centralizada. Embora as empresas façam a defesa dos seus activos intangíveis e uma gestão da informação que transmitem ao exterior, nenhuma aplica o conceito de *counterintelligence*, assim como o de *business wargame*. Estas capacidades ainda não são vistas como exequíveis para a empresa.

Não obstante o nível de maturidade da inteligência competitiva nas INVs, confirma-se neste estudo que as suas capacidades na análise do ambiente de negócio e factores que o podem afectar são aplicadas no processo de desenvolvimento das

empresas, sua sustentabilidade e vantagem competitiva, quer por via do fornecimento de alertas, quer por via do suporte à tomada de decisão, diminuindo a incerteza da decisão estratégica de internacionalização, facilitando o processo de entrada e incrementando a eficácia e eficiência em todo o processo dinâmico da própria empresa. Não obstante, a dimensão de inteligência competitiva ainda tem um caminho a percorrer para a sua efectivação no tecido empresarial português.

5.2. Limitações e Recomendações para Investigações Futuras

A temática da inteligência competitiva encontra-se ainda em consolidação teórica na sua modelação por dados empíricos, pelo que a revisão da literatura revelou-se uma tarefa árdua na observância de solidez literária. A inexistência de qualquer teoria que aplicasse o conceito de IC em empresas de internacionalização acelerada remeteu dificuldades adicionais, mas conferiu à investigação um carácter de estudo inovador.

A indisponibilidade de dados estatísticos acerca do tecido empresarial português que conferissem a possibilidade de determinar empresas que se enquadrem no conceito de *international new ventures* foi também um forte constrangimento ao sucesso da investigação. Concomitantemente, a indisponibilidade das empresas para dar resposta à solicitação de entrevista inferiu sérios constrangimentos. Não obstante, a boa vontade de três empresas permitiu que resultados empíricos ao nível de estudos de caso fossem materializados. Dada a investigação desenvolvida toma-se como recomendação para investigação futura a continuidade de investigação do modelo de análise proposto, inclusive como princípio de projecto para implementação prática da dimensão de inteligência competitiva numa INV portuguesa, por forma a perceber no terreno as acções e correcções necessárias a efectuar para o sucesso da sua materialização.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Anand, B., Khanna, T. (2000). Do firms learn to create value? The case of Alliances. *Strategic Management Journal* 21, 295-315.

Ardichvili, A., Cardozo, R., Ray, S. (2003). A theory of entrepreneurial opportunity identification and development. *Journal of Business Venturing* 18 (1), 105-123.

Autio, E., Sapienza, H., Almeida, J. (2000). Effects of age at entry, knowledge intensity, and imitability on international growth. *Academy of Management Journal* 43, 909-924.

Barret, P. (2001). Reducing Vulnerability Through Counterintelligence. In: Fleisher, C. and Blenkhorn, D., (Eds) *Managing Frontiers in Competitive Intelligence*, Westport, CT: Quorum Books, pp. 29-39.

Bell, J., McNaughton, R., Young, S. (2001). 'Born-again global' firms. An extension to the 'born global' phenomenon. *Journal of International Management* 7 (3), 173-189.

Blenkhorn, D., Fleisher C. (2001a). The Future of Competitive Intelligence. In Fleisher C. and Blenkhorn, D. Eds. *Managing Frontiers in Competitive Intelligence*, Westport, CT: Quorum Books, pp. 284-295.

Blenkhorn, D., Fleisher C. (2001b). The State of Our Understanding of Research and Practice in Competitive Intelligence and Global Business. In Fleisher C. and Blenkhorn, D. Eds. *Managing Frontiers in Competitive Intelligence*, Westport, CT: Quorum Books, pp. 284-295.

Bose, R. (2008). Competitive intelligence process and tools for intelligence analysis. *Industrial Management & Data Systems* 108 (4), 510-528.

Brody, R. (2008). Issues in Defining Competitive Intelligence: An Exploration. *Journal of Competitive Intelligence and Management* 4 (3), 3-16.

Brouard, F. (2006). Development of an Expert System on Environment Scanning Practices in SME: Tools as a Research Program. *Journal of Competitive Intelligence and Management* 3 (4), 37-58.

- Calof, J. (1999). Teaching Competitive Intelligence: opportunities and needs. *Competitive Intelligence Magazine* 2 (4), 28-31.
- Calof, J., Wright, S. (2008). Competitive Intelligence: A practitioner, academic and inter-disciplinary perspective. *European Journal of Marketing* 42 (7/8), 717-730.
- Chetty, S., Wilson, H. (2003). Collaborating with competitors to acquire resources. *International Business Review* 12 (1), 61-81.
- Comai, A. (2003). Global Code of Ethics and Competitive Intelligence Purposes: an Ethical Perspective of Competitors. *Journal of Competitive Intelligence and Management* 1 (3), 24-43.
- Cooper, A., Dunkelberg, W. (1986). Entrepreneurship and the initial size of firms *Strategic Management Journal*, 7, 53-68.
- Coviello, N., Munro, H. (1997). Network relationships and the internationalization process of small software firms. *International Business Review* 6, 361-386.
- Covin, J., Slevin, D. (1988). The influence of organization structure on the utility of an entrepreneurial top management style. *Journal of Management Studies* 25 (3), 217-234.
- Crane, A. (2005). In the company of spies: When competitive intelligence gathering becomes industrial espionage. *Business Horizons* 48, 233-240.
- Davison, L. (2001). Measuring Competitive Intelligence Effectiveness: Insights from the Advertising Industry. *Competitive Intelligence Review* 12 (4), 25-38.
- Deschamps, J-P., Nayak, P. (1995). *Product Juggernauts – How Companies Mobilize to Generate a Stream of Market Winners*. 1ª Ed. USA: HBS Press.
- Dishman, P., Fleisher, C., Knip, V. (2003). A Chronological and Categorized Bibliography of Key Competitive Intelligence Scholarship. *Journal of Competitive Intelligence and Management* 1 (3), 1-3.
- Dishman, P., Calof, J. (2008). Competitive intelligence: a multiphasic precedent to marketing strategy. *European Journal of Marketing* 42 (7/8), 766-785.

Dubois, A., Gadde, L-E. (2002). Systematic combining: an abductive approach to case research. *Journal of Business Research* 55, 553-560.

Eisenhardt, K. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review* 14 (4), 532-550

Ellis, P. (2000). Social ties and foreign market entry. *Journal of International Business Studies* 31(3), 443-469.

Ellis, P. (2011). Social ties and international entrepreneurship: Opportunities and constraints affecting firm internationalization. *Journal of International Business Studies* 42(1), 99-127.

Eriksson, K., Johanson, J., Majkgard, A., Sharma, D. (1997). Experiential knowledge and cost in the internationalization process. *Journal of International Business Studies* 28 (2), 337-360.

Fernhaber, S., Li, D. (2012). International exposure through network relationships: Implications for new venture internationalization. *Journal of Business Venturing* 28, 316-334.

Fleisher, C., Wright, S., Tindale, R. (2007). Bibliography and assessment of key intelligence scholarship: Part 4 (2003 – 2006). *Journal of Competitive Intelligence and Management* 4 (1), 32-93.

Fleisher, C., Bensoussan, B. (2007). Business and Competitive Analysis - Effective Application of New and Classic Methods, 1ª Ed. New Jersey: Pearson Education.

Franco, M., Magrinho, A., Silva, J. (2011). Competitive intelligence: a research model tested on Portuguese firms. *Business Process Management Journal* 17 (2), 332-356.

George, A., Bennett, A. (2005), Case studies and theory development in the social Science. *Belfer Centre for Science and International Affairs*. Cambridge: Harvard University.

Ghannay, J., Mamlouk, Z. (2013). Critical Success Factors of Competitive Intelligence Implementation. *Economics & Strategic Management of Business Process* 2, 41-46.

Ghauri, P., Gronhaug, K., Kristianslund, I. (1995), *Research Methods in Business Studies*, Prentice Hall, UK.

Gilad, B., Gilad, T. (1988). *The business intelligence system: A new tool for competitive advantage*. New York: American Management Association.

Gilad, B. (2006). Strategic early warning. *Competitive Intelligence Magazine* 9 (2), 14-17.

Groom, J.R., David, F. R. (2001). Competitive Intelligence Activity Among Small Firms. *S.A.M. Advanced Management Journal* 66 (1), 12-20.

Han, M. (2008), Achieving Superior International New Venture (INV) Performance: Exploiting Short-Term Duration of Ties. *Journal of Enterprising Culture* 16 (1), 1-18.

Hansen, J., Deitz, G., Tokman, M., Marino, L., Weaver, K. (2011). Crossnational invariance of the entrepreneurial orientation scale. *Journal of Business Venturing* 26 (1), 61-78.

Harms, R., Schiele, H. (2012). Antecedents and consequences of effectuation and causation in the international new venture creation process. *Journal of International Entrepreneurship* 10, 95-116.

Heppes, D., Toit A. (2009). Level of maturity of the competitive intelligence function: Case study of a retail bank in South Africa. *Aslib Proceedings: New Information Perspectives* 61 (1), 48-66.

Herring, J. P. (1992). The role of intelligence in Formulating Strategy. *Journal of Business Strategy* 13 (5), 54-60.

Herring, J. (1999). Key Intelligence Topics: A Process to Identify and Define Intelligence Needs. *Competitive Intelligence Review* 10 (2), 4-14.

Herzog, J. (2007). Why Is There An Increasing Global Demand for Business Intelligence?. *Journal of Competitive Intelligence and Management* 4 (2), 55-70.

Hill, C. (2003). *International Business: Competing in the Global Marketplace*, 4ª Ed. New York: MacGraw Hill.

Johanson, J., Vahlne, J-E. (1977). The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitment. *Journal of International Business Studies* 8, 23-32.

Jones, M., Coviello, N. (2005). Internationalisation: conceptualising an entrepreneurial process of behavior in time. *Journal of International Business Studies* 36 (3), 284–303.

Jones, M., Coviello, N., Tang, Y. (2011). International Entrepreneurship Research (1989-2009): A domain ontology and thematic analysis. *Journal of Business Venturing* 26, 632-659.

Kahaner, L. (1997). *Competitive Intelligence: How to Gather, Analyse, And Use Information to Move Your Business to the Top*. 1ª Ed. New York: Touchtone.

Karra, N., Philips, N., Tracey, P. (2008). Building the Born Global Firm: Developing Entrepreneurial Capabilities for International New Venture Success. *Long Range Planning* 41, 440-458.

Kirzner, I. (1982). *Method, Process, and Austrian Economics*. Lexington, Mass.: Lexington Books.

Knight, G. (2001). Entrepreneurship and strategy in the international SME. *Journal of International Management* 7(3): 155–171.

Knip, V. (2006). Culture Counts! Teaching business students why and how to leverage cultural analysis to optimize global macro-environment scanning. *Journal of Competitive Intelligence and Management* 3 (4), 85-110.

Kurtz, J., West, K. (2002). Introduction to Business Wargaming. *Competitive Intelligence Magazine* 5 (6), 23-28.

Kurtz, J. (2003). Business Wargaming: simulations guide crucial strategy decisions. *Strategy & Leadership* 31 (6), 12-21.

Lee, C., Lee, K., Pennings, J. (2001). Internal capabilities, external networks, and performance: A study on technology based ventures. *Strategic Management Journal* 22 (6/7), 615– 640.

Lonnqvist, A., Puhakka, V. (2009). The Measurement of Business Intelligence. *EDPACS: The Audit, Control, and Security Newsletter* 40 (3), 1-14.

Lumpkin, G., Dess, G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review* 21 (1), 135-172.

Lumpkin, G., Dess, G. (2001). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of Business Venturing* 16 (5), 429-451.

McDougall, P., Shane, S., Oviatt, B. (1994). Explaining the formation of international new ventures: The limits of theories from international business research. *Journal of Business Venturing* 9, 469-487.

McDougall, P., Oviatt, B. (1996). New venture internationalisation, strategic change and performance: A follow-up study. *Journal of Business Venturing* 11 (1), 23-40.

Macgonagle, J., Vella, C. (2004). Competitive Intelligence in Action. *The information Management Journal* 38 (2), 64-68.

Macnamara, G., Deephouse, D., Luce, R. (2003). Competitive Positioning within and across a Strategic Group Structure: The Performance of Core, Secondary and Solitary Firms. *Strategic Management Journal* 24, 161-181.

Madsen, T., Servais, P. (1997). The internationalization of Born Globals: An evolutionary process?. *International Business Review* 6(6), 561-583.

Madsen, T., Rasmussen, E., Servais, P. (2000), Differences and Similarities Between Born Globals and Other Types of Exporters. *Esmerald Group Publishing Limited* 10, 247-265.

Morse, J., Richards, L. (2002). *Readme First for User's Guide to Qualitative Methods*. Sage Publications.

Murphy, C. (2005). *Competitive Intelligence: Gathering, Analysing and Putting it to Work*. Hants: Gower Publishing Limited.

- Nasri, W. (2011). Investigate Competitive Intelligence Process: An Exploratory Study in Tunisian Companies. *International Business Research* 4 (4), 62-73.
- Nasri, W., Zarai, M. (2013). Key Success Factors for Developing Competitive Intelligence in Organisation. *American Journal of Business and Management* 2 (3), 239-244.
- Nemutanzhela, P., Iyamu, T. (2011). The impact of competitive intelligence on products and services innovation in organizations. *International Journal of Advanced Computer Science and Applications* 2 (11), 38-44.
- Nikolaos, T., Evangelia, F. (2012). Competitive Intelligence: concept, context and a case of its application. *Science Journal of Business Management* 2012 (2), 1-15.
- Nolan, J. (1997). Confusing Counterintelligence with Security Can Wreck your Afternoon. *Competitive Intelligence Review* 8 (3), 53-61.
- O'Donnell, A., Gilmore, A., Cummins, D., Carson, D. (2001). The Network Construct in Entrepreneurship Research: a review and critique. *Management Decision* 39 (9), 749-760.
- Oviatt, B., McDougall, P. (1994). Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies* 25 (1), 45-64.
- Oviatt, B., McDougall, P. (1995). Global start-ups: Entrepreneurs on a worldwide stage. *Academy of Management Executive* 9 (2), 30-43
- Oviatt, B., McDougall, P. (1997). Challenges for Internationalization Process Theory: The case of International New Ventures. *Management International Review* 37, 85-99.
- Oviatt, B., MacDougall, P. (2005). Defining International Entrepreneurship and Modeling the Speed of Internationalization. *Entrepreneurship Theory and Practice* 29(5), 537-553.
- Peltoniemi, M., Vuori, E. (2008). Competitive Intelligence as a Driver of Co-Evolution within Organization Population. *Journal of Competitive Intelligence and Management* 4 (3). 50-62.

- Pellissier, R., Nenzhelele, T. (2013). Towards a universal competitive intelligence process model. *SA Journal of Information Management* 15 (2), 1-7.
- Pinto, J., Slevin, D. (1989), Critical success factors in R&D projects. *Research Technology Management* January-February, 31-35.
- Popovic, A., Turk, T., Jaklic, J. (2010). Conceptual Model of Business Value of Business Intelligence Systems. *Management* 15 (1), 5-30.
- Prescott, J., Gibbons, P. (1993). Global Perspectives on Competitive Intelligence. *Society of Competitive Intelligence Professionals*.
- Qiu, T. (2008). Scanning for competitive intelligence: a managerial perspective. *European Journal of Marketing* 42 (7/8), 814-835.
- Reuber, A., Fischer, E. (2002). Foreign sales and small firm growth: The moderating role of the management team. *Entrepreneurship Theory and Practice* 27 (1), 29-45.
- Rialp, A., Rialp, J., Knight, G. (2005). The phenomenon of early internationalizing firms: what do we know after a decade (1993-2003) of scientific inquiry? *International Business Review* 14 (2), 147-166.
- Rouach, D., Santi, P. (2001). Competitive Intelligence Adds Value: Five intelligence Attitudes. *European Management Journal* 19 (5), 552-559.
- Sayman, A., Piennar, J., Pelsmacker, P., Viviers, W., Cuyvers, L., Muller, M., Jegers, M. (2008). Competitive intelligence: construct exploration, validation and equivalence. *Aslib Proceedings: New Information Perspectives* 60 (4), 383-411.
- Sawka, K. (1996). Demystifying business intelligence. *Management Review* 85 (10), 47-51.
- Schwarz, J. (2009). Business wargaming: developing foresight within a strategic simulation. *Technology Analysis & Strategic Management* 21 (3), 291-305.
- Schweizer, R., Vahlne, J-E., Johanson, J. (2010) Internationalization as an entrepreneurial process. *Journal of International Entrepreneurship* 8(4), 343-370.

- Shrader, R., Oviatt, B., McDougall, P. (2000). How New Ventures Exploit Trade-Offs among International Risk Factors: Lessons for Accelerated Internationalization of the 21st Century. *Academy of Management Journal* 43(6), 1227–1247.
- Simões, V., Dominginhos, P. (2001). Portuguese Born Globals: An Exploratory Study. *27th EIBA Conference*. Paris.
- Simões, V. C. & Dominginhos, P. 2006. Empreendedor, Oportunidade, Projecto: O Trinómio do Empreendedorismo. In *Comportamento Organizacional e Gestão: 21 Temas e Debates para o Século XXI*: 45-67. Lisbon: RH Editora.
- Smangs, M. (2006). The Nature of the Business Group: A Social Network Perspective. *Organization*, 13 (6), 889-909.
- Tang, J., Kacmar, K., Busenitz, L. (2012). Entrepreneurial alertness in the pursuit of new opportunities. *Journal of Business Venturing* 27(1), 77-94.
- Tjosvold, D., Weicker, D. (1993). Cooperative and Competitive Networking by Entrepreneurs: a critical incident study. *Journal of Small Business Management* 3 (1), 11-21.
- Vaughan, D. (1992). Suggestion for studying strategy process: A research note. *Strategic Management Journal* 13, 169-188.
- Weerawardena, J., Mort, G., Liesch, P., Knight, K. (2007). Conceptualizing accelerated internationalization in the born global firm: A dynamic capabilities perspective. *Journal of World Business* 42, 294-306.
- Westhead, P., Wright, M., Ucbasan, D. (2001), The Internationalization of New and Small Firms: a resource-based view. *Journal of Business Venturing* 16 (4), 333-358.
- West, C. (2001). *Competitive Intelligence*. New York: Palgrave.
- Wiggins, R., Ruefli, T. (2005). Schumpeter's Ghost: Is Hypercompetition Making the Best of Times Shorter?. *Strategic Management Journal* 26, 887-911.
- Wiklund, J. (1999). The sustainability of the entrepreneurial orientation: Performance relationship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24(1), 37-48.

Wright, S., Calof, J. (2006). The quest for competitive, business and marketing intelligence: *A country comparison of current practices*. *European Journal of Marketing* 40 (5/6), 453-465.

Wright, S., Eid, E., Fleisher, C. (2009). Competitive intelligence in practice: empirical evidence from the UK retail banking sector. *Journal of Marketing Management* 25 (9/10), 941–964.

Yap, C., Rashid, M. (2011). Competitive Intelligence Practices and Firm Performance. *International Journal of Libraries and Information Services* 61, 175-189.

Yli-Renko, H., Autio, E., Tontti, V. (2002). Social capital, knowledge, and the international growth of technology-based new firms. *International Business Review* 11(3), 279–304.

Yin, R. (1994). *Case Study Research – Design and Methods*. Newbury Park, CA:Sage.

Zahra, S., Ireland, R., Hitt, M. (2000). International expansion by new venture firms: International diversity, mode of market entry, technological learning, and performance. *Academy of Management Journal* 43, 925–950.

Zahra, S., George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review* 27, 185-203.

Zahra, S. (2005). A Theory of International New Ventures: A Decade of Research. *Journal of International Business Studies* 36 (1), 20-28.

Zhou, L., Wu, W., Luo, X. (2007). Internationalization and the Performance of Born-Global SMEs: The Mediating Role of Social Networks. *Journal of International Business Studies* 38 (4), 673-690.

Zhou, L., Barnes, B., Lu, Y. (2010). Entrepreneurial proclivity, capability upgrading and performance advantage of newness among international new ventures. *Journal of International Business Studies* 41 (5), 882-905.

ANEXO A – Ciclo de Inteligência Competitiva

As fases que maioritariamente se consideram no processo de inteligência competitiva são as seguintes:

A. Planeamento e direcção

Esta é a fase em que na estrutura de gestão da empresa são identificadas as necessidades de inteligência e sua explanação em *Key Intelligence Topics* (Pellissier & Nenzhelele, 2013; Nikolaos & Evangelia, 2012; Nasri, 2011). É também nesta fase que os profissionais de inteligência competitiva definem quais os recursos a alocar para cumprimento da sua tarefa (Dishman & Calof, 2008).

A fase de planeamento pode ser vista como o outro fim do ciclo de inteligência, uma vez que assim que determinada premissa de inteligência é apresentada ao(s) decisor(es) as suas acções subsequentes irão induzir novas necessidades de inteligência (Nikolaos & Evangelia, 2012).

B. Captura da informação

Esta fase contempla a recolha de informação de diversas fontes, primárias ou secundárias, através de várias técnicas, e da qual se irá gerar inteligência (Nikolaos & Evangelia, 2012; Dishman & Calof, 2008). Por fontes primárias entende-se contacto directo com decisores, clientes, colaboradores, fornecedores, ou conferências, ..., e por fontes secundárias revistas, jornais, relatórios técnicos, internet, ... (Pellissier & Nenzhelele, 2013). Uma das maiores fontes de informação são os colaboradores da própria empresa, pelo que deve existir uma cultura de comunicação no seu seio, de modo a inferir uma profícua e estimulante aquisição de informação (Wright et al, 2009).

C. Análise da informação

A fase de análise é considerada a mais complexa do ciclo de inteligência, pois é a fase em que a quantidade de informação capturada é transformada em inteligência, a partir da qual é tida a eficiência das decisões estratégicas e táticas da empresa

(Dishman & Calof, 2008; Nasri, 2011). Nesta acção de análise de informação os profissionais de IC têm a responsabilidade de induzir valor acrescentado à empresa e, segundo Gilad & Gliad (1988), contempla seis passos: inter-relacionamento de dados, filtragem de informação, desenho de conclusões, construção de cenários, estudo das implicações de um posicionamento competitivo e, por último, sugestão de recomendações para acção.

Para uma análise da informação profícua técnicas apropriadas de análise deverão ser utilizadas, tais como análise SWOT (strengths; weaknesses; opportunities; threats), análise PEST (*political/legal; economical; socio-cultural; technological*), modelo das Cinco Forças de Porter, Diamante de Porter, análise de cenários e análise dos perfis dos concorrentes (Nasri, 2011).

D. Disseminação

A disseminação compreende a fase em que o produto do ciclo de inteligência é comunicado aos decisores ou a aqueles que o requereram (Brouard, 2006; Nikolaos & Evangelia, 2012). Os profissionais de inteligência competitiva sugerem linhas de acção (escalpeladas na fase anterior), através de argumentos lógicos e fundamentados e utilizando como veículo relatórios, reuniões (*face-to-face*), *dashboards*, ou outras plataformas digitais (Pellissier & Nenzhelele, 2013; Kahaner, 1997).

Nesta fase pode ser abordada a avaliação do ciclo de inteligência competitiva, sua eficiência e benefício no processo de tomada de decisão, assim como a obtenção de *feedback* dos elementos envolvidos nas diferentes acções, de modo a incrementar a performance do planeamento de IC e da organização estratégica da empresa (Nasri, 2011).

ANEXO B – Counterintelligence

A acção de inteligência competitiva pode também ser materializada pelos concorrentes da empresa e esta ser o seu alvo. É neste contexto que se pode introduzir o conceito de *counterintelligence*, pois este define-se como o processo de prevenir e neutralizar as actividades de captura de inteligência por parte de concorrentes e que afectem as operações da empresa, através de medidas efectivas e flexíveis (Barret, 2001; Nolan, 1997).

A proximidade entre os processos de inteligência competitiva e de *counterintelligence*, dado o contexto competitivo e organizacional dos profissionais de IC, pode remeter a alocação da responsabilidade primária também processo de *counterintelligence* às equipas de inteligência competitiva (Barret, 2001). De notar que o âmbito da *counterintelligence* não é o de *security*, dado que não tem o fim materialista de segurança de activos tangíveis da empresa (Nolan, 1997).

Actividades de *counterintelligence* podem elas próprias prover inteligência competitiva, por via de perceberem que concorrentes têm a empresa no seu radar e de facultar alertas antecipados do tipo e forma de ataques competitivos, através da percepção do tipo de informação que os concorrentes tentam obter (West, 2001). Não comunicar com o mundo exterior é um mau exercício, não uma prudência (Murphy, 2005).

Segundo Barret (2001) e Nolan (1997) o primeiro passo na função de *counterintelligence* é a definição de requisitos, ou seja, a estipulação interna do que se deve proteger. A informação a proteger varia de concorrente para concorrente, pelo que o passo seguinte passa pela avaliação das capacidades (acções e métodos) dos profissionais de inteligência competitiva rivais. Nesta acção tem-se uma noção mais incisiva da informação que a concorrência procura, o que é um indicador do caminho que esta possa traçar, inferindo assim a profícua integração dos processos de IC e de *counterintelligence*.

Continuando com os conceitos de Barret (2001) e de Nolan (1997), a avaliação das vulnerabilidades da empresa que poderão ser exploradoras pelos concorrentes e a forma como deverão ser geridas, conjuntamente com o desenvolvimento e aplicação de contramedidas, constituem os passos seguintes do processo. O carácter e significado da informação que está sendo capturada por cada rival pode ser transformada, de modo a direccionar este mesmo concorrente e a perceber a sua forma de reacção, por via de recolha de informação através do processo de IC. Como conseguinte, os passos finais do processo de *counterintelligence*, análise e disseminação, têm o mesmo teor conceptual dos mesmos do processo de IC, pois embora de correlações de análise diferentes ambos provêm aos decisores um panorama claro do ambiente competitivo do negócio.

ANEXO C – *Business Wargame*

O conceito *business wargame* materializa-se na simulação de um ambiente de negócios dinâmico, através da representação pela empresa de diferentes papéis, e tem sido recentemente introduzido no contexto da inteligência competitiva. Esta representação é efectuada por via de equipas que assumem de forma segregada a identidade das entidades ou factores que confluem activamente na situação de negócio em simulação (Kurtz & West, 2002; Kurtz, 2003).

Business wargame pode ter diferentes propósitos, entre os quais teste de estratégias (por exemplo, plano para uma aquisição ou para outra vertente empreendedora), gestão de crises, planeamento e treino ou instrução. Neste último contexto *business wargame* pode educar e envolver os colaboradores em novos ambientes de negócios e seus conceitos e princípios (Kurtz & West, 2002; Kurtz, 2003; Schwarz, 2009). Neste âmbito, os profissionais de inteligência competitiva tomam papel crucial, pois têm as competências e sensibilidade do ambiente competitivo capaz de definir qual a aproximação e cenários que se devem seguir no teatro de operações em simulação (Kurtz & West, 2002).